

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**Estilos de liderazgo político democrático:
Argentina y España en perspectiva comparada**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Alejandro Aníbal Coronel

Director

Ismael Crespo Martínez

Madrid, 2015



FUNDACIÓN
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN
JOSÉ ORTEGA Y GASSET

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN
ORTEGA Y GASSET

Programa de Doctorado

GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Título de la Tesis Doctoral

**ESTILOS DE LIDERAZGO POLÍTICO DEMOCRÁTICO:
ARGENTINA Y ESPAÑA EN PERSPECTIVA COMPARADA**

Doctorando

ALEJANDRO ANÍBAL CORONEL

Director de Tesis

Dr. ISMAEL CRESPO MARTÍNEZ
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET

Madrid, 2015

AGRADECIMIENTOS

A mi Director de Tesis, Dr. Ismael Crespo, por la osadía de haberme aceptado como su dirigido y por haberme guiado con generosidad, compromiso y sabiduría en todo este camino de aprendizaje.

A la Lic. Belén Campomar por sus aportes y su compromiso.

A mis amigos y colegas Agustín Suárez y Bernardo Zamichiei, porque siempre colaboraron de una u otra forma para que pudiera completar esta tesis.

A mi esposa María Cristina Berretta, por sus aportes, charlas y alientos. Por estar siempre.

A mis padres, por sus horas y años de esfuerzo. Por no conformarse.

A aquella Argentina amplia y generosa que permitió que el esfuerzo de una generación fuera el ascenso de la siguiente, pues soy un fiel exponente de esa época.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1. Hipótesis y objetivos de investigación	16
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	20
1. Fuente de datos	21
2. Técnica de análisis	22
3. Instrumento de recolección y categorización de datos	23
4. El uso de cuestionarios en los estudios sobre estilos de liderazgo: el estado del arte	26
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	30
1. Una aproximación al concepto de liderazgo desde la historia	30
1.1. Los griegos	32
1.2. Los romanos	35
1.3. El estudio del liderazgo en la modernidad	37
2. El liderazgo en las Ciencias Políticas	38
2.1. Escuelas/Enfoques de liderazgo	41
2.1.1 Rasgos personales	41
2.1.2 Situacional	42
2.1.3 Posicional-contingente (burocrático o “de <i>status</i> ”)	44
2.1.4 Conductista	45
2.1.5. Nuevo Liderazgo	46
2.2. Entendiendo mejor el concepto: qué no es liderazgo político	47

2.2.1 <i>Management</i>	47
2.2.2 Carisma	48
2.3. Pero entonces... ¿qué es el liderazgo político?	52
2.3.1 El líder como actor y el liderazgo como proceso	54
2.3.1.1 El liderazgo como proceso interactivo	54
2.3.1.2 El liderazgo como proceso interactivo ejercitado por un actor individual	56
2.3.1.3 El liderazgo como proceso interactivo ejercitado por un actor individual con propósito colectivo e impacto no rutinario	57
2.3.2 Los factores del liderazgo político	59
2.3.3 Entre la ecuación personal del liderazgo y el comportamiento efectivo del líder: los estilos de liderazgo	59
2.3.3.1 El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional	62

CAPÍTULO IV: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

1. Liderazgo transformacional.	68
1.1 Operacionalización de las dimensiones, subdimensiones e indicadores involucrados en el estilo de liderazgo transformacional	70
2. Liderazgo transaccional.	80
2.1 Operacionalización de las dimensiones, subdimensiones e indicadores involucrados en el estilo de liderazgo transaccional	82
3. Liderazgo pasivo o <i>laissez-faire</i> .	87
3.1 Operacionalización de las dimensiones, subdimensiones e indicadores involucrados en el estilo de liderazgo pasivo o <i>laissez-faire</i>	89

CAPÍTULO V: LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN LA ARGENTINA (1983-2008) 93

1. La presidencia de Alfonsín	93
1.1. El retorno a la democracia: la esperanza alfonsinista	93
1.2. El auge alfonsinista: 1985-1986	98
1.3. El declive y el fin de la era alfonsinista: 1987-1989	102
2. La primera alternancia de la democracia: el nuevo gobierno de Carlos Saúl Menem.	105
2.1. De la revolución productiva a las privatizaciones: 1989-1992	105
2.2. 1993-1995: El período de las Reformas. El auge menemista	111
2.3. La segunda presidencia de Menem: del apogeo a la debacle	116
3. El gobierno de la Alianza: De la Rúa y la crisis del 2001	121
4. Hacia la normalización institucional: elecciones y asunción de Néstor Kirchner	127
5. La continuación del proyecto: Cristina Kirchner	134

CAPÍTULO VI: LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN ESPAÑA (1979-2004) 138

1. 1979: El primer gobierno de la nueva Constitución democrática: Adolfo Suárez	138
2. Calvo Sotelo: la culminación del período	142
3. El socialismo al poder: el inicio de la era González	147
4. La segunda presidencia de Felipe González	159
5. Tercera presidencia (1989-1993): corrupción y crisis	166
6. La cuarta es la vencida: Del “He entendido el mensaje” al “¡Váyase, señor González!”	170
7. Aznar: la derecha al poder y en democracia	176
8. La segunda presidencia: de la mayoría absoluta al 11-M	182

CAPÍTULO VII: LAS DEMOCRACIAS ARGENTINA Y ESPAÑOLA EN PERSPECTIVA COMPARADA	189
1. Las diferencias en la intensidad de los estilos del liderazgo	195
2. Las diferencias en la intensidad de las dimensiones del liderazgo	200
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	210
BIBLIOGRAFÍA	219
ANEXO 1	230
ANEXO 2	238

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Evolución del estilo Transformacional en España y Argentina para los primeros 25 años de democracia (en %)	198
Gráfico 2. Evolución del estilo Transaccional en España y en la Argentina para los primeros 25 años de democracia (en %)	199
Gráfico 3. Evolución del estilo <i>laissez-faire</i> en España y en la Argentina para los primeros veinticinco años de democracia (en %)	200
Gráfico 4. Evolución de la intensidad de la Dimensión Carisma (Influencia Idealizada) en la Argentina y en España para los primeros 25 años de democracia (en proporción)	201
Gráfico 5. Evolución de la intensidad de la Dimensión Motivación Inspiracional en la Argentina y en España para los primeros 25 años de democracia (en proporción)	202
Gráfico 6. Evolución de la intensidad de la Dimensión Estimulación Intelectual en la Argentina y en España para los primeros 25 años de democracia (en proporción)	204
Gráfico 7. Evolución de la intensidad de la Dimensión Consideración Individual en la Argentina y en España para los primeros 25 años de democracia (en proporción)	205
Gráfico 8. Evolución de la intensidad de la Dimensión Dirección por Excepción en la Argentina y en España para los primeros 25 años de democracia (en proporción)	207
Gráfico 9. Evolución de la intensidad de la Dimensión Manifestación de deseo de realizar acciones en la Argentina y en España para los primeros 25 años de democracia (en proporción)	208
Gráfico 10. Evolución de la intensidad de la Dimensión Acciones en la Argentina y en España para los primeros 25 años de democracia (en proporción)	209

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema de operacionalización del estilo transformacional	69
Figura 2. Esquema de operacionalización del estilo transaccional	81
Figura 3. Esquema de operacionalización del estilo pasivo o <i>laissez-faire</i>	88

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla de verdad (<i>Truth table</i>) para los estilos de liderazgo argentinos y españoles en sus primeros veinticinco años de democracia.	190

ABSTRACT

Political leadership has become a key element in legitimizing authority structures and a huge source of creative potential for the political process as a whole (Natera, 2001: 17), thus resulting in one of the most critical issues of democracy. Although the phenomenon of political leadership is something that was manifested in all stages of humanity, its study is more recent while even today we cannot speak of a univocal meaning of leadership (political or otherwise), nor can identify a unique focus or approach.

As far as leadership styles are concerned, there are as many criteria for classification as authors, although within the New Leadership School the typology initiated by Burns (1978) and later developed by Bass and Avolio (1991) gave way to the so-called transformational and transactional styles, for which they also developed an operationalization that allowed the construction of a questionnaire (the *Multifactor Leadership Questionnaire* -MLQ-) able to determine through various factors, the exercised and perceived leadership style.

Moreover, some researchers argue that beyond the factors that make up the different styles of leadership, leaders can be both transformational and transactional and even suggest that the most effective leaders use both styles (Bass, 1985, 1998; Bass y Avolio, 1993; Avolio *et al.*, 1999). However, it is Bass (1998) himself who clearly establishes a counterpoint to say that in contexts of change, transformational leaders are always more useful while in contexts of stability transactional leaders are. But politics is applied in contexts of permanent change, isn't it?

It is in this context that the comparative analysis of effectively exercised leadership styles by democratic presidents (political leaders) of Spain and Argentina acquires special value. Their common features, being reinstated to democracy after severe military dictatorships, having passed an almost identical period of democratic life, having common cultural roots and, above all, the fact of having undergone this road almost simultaneously, gave us the opportunity to observe how these common features are conjugated with others who were not, such as, institutional design, electoral and political parties systems, political culture, integration in different world regions, party ideologies, to set the leadership style practiced by leaders and, thus, determine how these contextual factors exerted their influence.

This led us, then, to a series of questions, such as what type of leadership style effectively adopted the Argentine and Spanish democratic political leaders?; was there a dominant leadership style in both Argentine and Spanish leaders? and if so, which one?, Do they differ across leaders?; Was culture (more specifically political culture) a significantly influent factor of the leadership style exerted by political leaders?; Did institutional factors such as the political party affiliation of the leader (in both structure and ideology); or the political moment (consolidated democratic-democratic transition, crises-stability) really influenced the leadership style adopted?. Up to what extent personal differences (gender, age) shaped the political leadership style? Or, on the contrary, should we might assume that there is a style that emerges beyond the differences or variations of the above factors?.

To answer these questions we started from a null hypothesis that assumes that: *The democratic political leadership style is independent of both contextual factors, such as the dominant political culture in each country / national society or organizational ones as the government and electoral systems, the ideology or structure of leader's political party affiliation; or situational factors, such as whether it is a period of democratic transition and consolidated democracy, economic crisis or stability or the number of years of democracy; or personal traits such as age and sex.*

In order to be able to refute or accept this hypothesis, the general objective of this thesis is, based on the comparative method, the study of the characteristic features of effectively exercised leadership styles of the Presidents of Argentina and Spain during the first 25 years of democratic restoration. Consistent with this, particular objectives are: a) To generate a data collection instrument in order to determine the leadership style present in the Presidents; b) To identify the predominant leadership style for every leader and year; c) To describe, in the political and temporal context, leadership styles exercised by the Presidents and the dimensions of leadership styles most used by them; d) To determine the intensities of the different leadership styles and dimensions present in the Argentine and Spanish Presidents; e) To analyze the evolution of both the intensities of leadership styles and the most important dimensions used and; finally, f) To compare the relationship between variables such as party ideology, electoral and party system, institutional design, economic and political situation, and personal traits (age and sex) with predominant leadership style political leaders (presidents) of Argentina and Spain during the first 25 years of democratic restoration.

The chapter structure has been designed in order to fulfill the general and particular objectives formulated. Thus, it began with the methodological issues (chapter 2), then the theoretical framework was addressed (chapter 3), outlining the evolution of leadership concept from history to modernity then focusing on the discipline of Political Science and leadership schools. After that the issue of political leadership styles was studied. Chapter 4 is exclusively for Operationalizing leadership styles described in the previous chapter.

In chapter 5 the political leadership styles of Argentine leaders during the first 25 years of democratic restoration were described. There it can be seen how the transformational style was clearly highlighted throughout the entire period, as also seen for the Spanish case. (chapter 6).

Finally, in chapter 7 the Argentine and Spanish cases were analyzed from a comparative perspective, fulfilling all research objectives described above and contrasting the research hypothesis developed. This chapter also included an evolutionary-type comparison of the intensities of leadership styles as well as the dimensions effectively involved.

Regarding to the objectives, it was possible to develop a new instrument for data collection that allowed us to apply it to presidential speeches, generating over 11,000 categorizations which allowed the identification of predominant leadership styles in different political leaders, and the most important dimensions and intensities of both.

If we focus on the particular research objective that proposed to study of the relationship between variables such as party ideology, electoral and party system, institutional design, economic and political situation, age and sex with the prevailing leadership styles in Argentine and Spanish, what was observed was remarkable. Firstly, when analyzing the truth table it highlighted the fact that for all leaders (and years) of both countries the predominant style has been a constant, that is, that the transformational leadership style was the only dominant style for all the time series and countries.

Therefore, these observations allowed us to determine that, at least for the Argentine and Spanish case in their first 25 years of democratic restoration, the null hypothesis

stated at the beginning of this thesis was confirmed, being clearly the transformational style the predominant.

This shows relevant theoretical implications: first, that contrary to other contexts of study of the phenomenon of leadership (companies, civil institutions, groups) in the case of political leadership it seemed that modern societies require transformational leaders capable of understanding the demands of the context (always changing) and generating a vision of future to go to while generating effective adhesions and support to it (Bennis and Nanus, 1985); On the other hand, emphasizes the validity of the New Leadership approach, which had the merit of stimulating the development or revitalizing the role of leader in creating motivation and commitment; the role of vision in transforming the values that make up the organizational culture, the intuition and persuasion as elements of leadership; the charismatic and non-charismatic perception of leader and the importance of timing and credibility in leadership success, highlighting the communicative character of the leadership process (Crespo *et al.*, 2011).

Nevertheless, it could be observed differences in the intensity and predominant dimensions. In the case of transformational style, it was found marked differences between Argentina and Spain and even arrived at different interpretive conclusions. First, the intensity of transformational discourse is more marked in the Argentine leaders than Spanish ones. In the case of Argentina some patterns could also be noticed: a) the first year of the Argentine presidents tended to be the year of greatest transformational intensity; b) the last years of presidency are those with the least level of transformational intensity and, c) the period with lower levels of transformational intensity coincides with the implementation of neo-liberal ideology.

As far as transactional leadership is concerned, the evolution of its intensity for both Spain and Argentina was characterized for being a complement, somewhat inverse to the evolution plotted for transformational leadership. Within this general trend it should be noted that this was subtly more accurate for the Argentine case for the Spanish. Another point where differences could be found were on key dimensions used to shape leaders' leadership style of both countries, as was the case of dimension 1 *Idealized Influence / Charisma*, dimension 2 *Inspirational Motivation* (which was more intensively used throughout the time series than the last), which is related to one of the most defining characteristics of the leader from the New Leadership school perspective:

the ability to share a vision; Dimension 4 *Individual Consideration*; Dimension 6 *Management for Exception*, not a transformational one, but which was the dimension that showed the biggest significant differences between Argentina and Spain; the dimension 10, *Manifestation of desire to perform actions* and, finally, the dimension 11, *Actions*, that was a dimension that generally had an overall marginal participation (less than 5%) in both countries but with notable peaks.

However, these conclusions are the starting point to new questions. On one hand, being aware of the impossibility of establishing generalizations based on the cases of Argentina and Spain, the question of whether the observed in this thesis is somewhat extended to all other countries or not arises, and if so, what necessary and sufficient conditions are present.

On the other hand, inquiring about the intensities and any factors that relate to it, if there are dimensions that are predominant in some countries or contexts but not in others and what factors can be identified as the most explanatory scope is still to be studied.

Obviously, these new questions go beyond the scope of this thesis but should be transformed into future research lines, continuing with the challenge of defining and understanding the phenomenon of democratic political leadership.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Pocos fenómenos han resultado más decisivos para las democracias de todos los tiempos que los de liderazgo político. El liderazgo se ha convertido en un elemento fundamental en la legitimación de las estructuras de autoridad y también en una fuente enorme de potencial creativo para el proceso político en su conjunto (Natera, 2001:17). Esto es particularmente cierto para las democracias, hoy ya consolidadas, de España y de la Argentina. Con treinta y cinco años en el primer caso y treinta en el segundo, es innegable que el camino recorrido ha sido posible por la labor determinante de sus respectivos líderes políticos. Acciones como las de Adolfo Suárez que lideró los Pactos de la Moncloa y que permaneció sentado en la Cámara de Diputados ante la irrupción de los militares golpistas en el Parlamento en 1981, o la de Alfonsín en 1987 al ir a los cuarteles donde estaban sublevados los carapintadas¹ para pedirles en persona que depongan su actitud y respeten el orden constitucional, en momentos donde la democracia aún era débil e incipiente, son muestras de la cualidad de los líderes políticos de la época pero, sobre todo, de cómo ejercían su liderazgo, y de ahí el interés en su estudio.

Si bien el fenómeno del liderazgo político es algo que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, su estudio es algo más reciente y presenta ciertos obstáculos para resolver. Aún hoy no es posible hablar de un significado unívoco del término “liderazgo”, así como tampoco se puede identificar un solo enfoque o abordaje. Esto lo verifica Nye (2010: 22) cuando dice que en los últimos cincuenta años se escribieron más de mil estudios tendientes a determinar, de manera definitiva, los rasgos, estilos o componentes de la personalidad de los grandes líderes. Afortunadamente, ninguno ha podido generar un perfil claro del líder ideal ya que, de haberlo alcanzado, todo el mundo trataría de imitarlo. Es esto lo que lleva a Bennis (1989) a sostener que probablemente no se haya escrito más y aprendido menos de ningún otro tópico en las ciencias del comportamiento como del liderazgo.

Los estudios científicos del liderazgo han pasado por varias etapas. El enfoque de los rasgos personales dominó la escena hasta entrado los años cuarenta, pero los especialistas encontraron imposible hallar características que pudieran predecir el

¹ “Carapintada” fue el mote que se dió a los militares que se sublevaron en 1987 contra el orden constitucional argentino. Su nombre derivó del hecho de que los militares sublevados se habían pintado las caras con betún como si estuvieran en una guerra.

liderazgo bajo cualquier circunstancia. Cuando esto ocurrió se produjo un viraje hacia el estudio de los estilos de comportamiento donde la abundancia de cuestionarios y mediciones perduró hasta fines de los sesenta, cuando se encontraron con una pléyade de problemas de medición e inconsistencias en los resultados para predecir el liderazgo eficaz. El enfoque contingente se hizo popular desde entonces hasta los ochenta; distinguió a los líderes que se centran en las personas de aquellos que se orientan a las tareas, y trató de relacionar su desempeño con el grado de control situacional, pero los resultados obtenidos también fueron insatisfactorios. Se llegó a la conclusión de que lo que se entiende por “situación” y por “manera apropiada de liderarla” son cuestiones interpretativas y no pueden ser decididas por criterios objetivos (Kellerman, 2010). El paradigma dominante desde entonces ha sido el enfoque del Nuevo Liderazgo (Nye, 2010), que rescata el carácter relacional del fenómeno y se focaliza a su vez en el estilo llamado “transformacional”.

Este nuevo enfoque rescata el hecho de que la política y el liderazgo político son desarrollados en un contexto específico, determinado (Avolio, 2007). Como sostiene Peele (2005), para aquellos que estudian liderazgo, sea político o en cualquier otro contexto organizacional, la forma específica en que el líder interactúa con sus seguidores es lo que necesita ser aislado. Y justamente esto nos lleva a poner el ojo no solo en el estilo de liderazgo sino también en el contexto en el que se desarrolla, lo cual involucra a determinados factores que influirían (ya no de manera determinística) en el ejercicio (y en el estilo) del liderazgo político. Entre ellos, la estructura político-institucional (Elgie, 1995; Llanos y Margheritis, 2006; Shapiro, Kunan y Jacobs, 2000), puesto que el líder precisa adoptar un estilo de liderazgo apropiado para cada institución, haciendo que el sistema de gobierno, de partidos o electorales sean factores para tener en cuenta, al igual que características personales básicas como el sexo, la edad (Bass, 1990; Bass, Avolio y Atwater, 1996; Peele, 2005; Barber, 1977) o la cultura organizacional o social dominante.

Como sostiene Bass (1990) aunque los estudios reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal, la mayoría también reconoce que los sistemas de valores y las creencias dominantes en una cultura afectan a la conducta del líder y a la percepción que los seguidores tienen acerca de él (Bass, 1990; Hofstede 1980; Hofstede y Hofstede, 2005, House *et al.*, 2004; Shamir, 2005; Javidan y Carl, 2005; Javidan *et al.*, 2006). Sin

embargo, es poco significativo el número de estudios que ha tenido en cuenta las posibles influencias, las diferencias entre países y qué tan generalizables son los estilos de liderazgos (Jogulu, 2010).

Si la cuestión se centrara en el estilo de liderazgo ejercido, algunos investigadores sostienen que, más allá de los mencionados factores, los líderes pueden ser tanto transformacionales como transaccionales e incluso sugieren que los líderes más efectivos utilizan ambas formas (Bass, 1985, 1998; Bass y Avolio, 1993; Avolio *et al.* 1999). Sin embargo, es el propio Bass (1998) quien de manera clara establece un contrapunto al afirmar que, en contextos de cambio, los liderazgos transformacionales son siempre más útiles mientras que los transaccionales lo son en contextos de estabilidad. Pero, ¿no es acaso la política una práctica aplicada en contextos de permanente cambio?

Todo esto nos lleva, pues, a generarnos una serie de interrogantes, como ser: ¿cuál es el estilo de liderazgo que efectivamente ejercieron los líderes políticos democráticos argentinos y españoles?, ¿hay un estilo preponderante? En tal caso, ¿cuál? ¿Difieren entre países o líderes? ¿Es la cultura, más específicamente la cultura política, un factor de influencia relevante? ¿Un factor institucional como el partido político de pertenencia (tanto estructura como ideología) modela el tipo de liderazgo político?, ¿o es el momento político (transición democrática-democracia consolidada, crisis-estabilidad) lo que lo afecta? ¿Hasta qué punto las diferencias personales (sexo, edad) tienen incidencia en la configuración del estilo político? ¿O será, por el contrario, que hay un estilo que emerge como preponderante más allá de las diferencias o variaciones de los factores mencionados anteriormente?

1 Hipótesis y objetivos de investigación

Con vistas a responder estas preguntas es que se establece como **hipótesis de investigación** que el estilo de liderazgo político democrático es independiente de factores tanto contextuales –la cultura política dominante en cada país/sociedad nacional o de tipo organizacional como el sistema de gobierno, el sistema electoral, la estructura del partido político de pertenencia del líder o su ideología–, situacionales –si se trata de

un período de transición democrática o de democracia consolidada, de crisis o de estabilidad económica, la cantidad de años de democracia— o personales —edad y sexo—.

Por ello, el **objetivo general** del trabajo es llevar a cabo, sobre la base del método comparado, un estudio sobre los estilos de liderazgo y sus características predominantes efectivamente ejercidos por los Presidentes de gobierno de la Argentina y de España durante los primeros veinticinco años de restauración democrática.

En consonancia con esto, se plantean como **objetivos particulares**:

- a) generar un instrumento de recolección de datos a fin de poder determinar el estilo de liderazgo presente en los Presidentes;
- b) identificar el estilo de liderazgo preponderante en cada líder y año de ejercicio de las presidencias;
- c) describir, dentro del contexto político-temporal, los estilos de liderazgo ejercidos por los presidentes así como también sus dimensiones;
- d) determinar las intensidades de los diferentes estilos y dimensiones de liderazgo;
- e) analizar la evolución tanto de las intensidades de los estilos de liderazgo como de las dimensiones más importantes utilizadas;
- f) comparar la relación existente entre variables como ideología de partido, sistema electoral y de partidos, diseño institucional, situación económica y política, y rasgos personales con los estilos de liderazgo predominantes.

Para poder cumplimentar dichos objetivos y teniendo en cuenta, por un lado, el enfoque del Nuevo Liderazgo —que destaca el aspecto relacional del liderazgo político rescatando el aspecto comunicacional como un punto importante a considerar en estudios de liderazgo— y, por otro, que el discurso expresa las intenciones, ideas, deseos y propuestas del líder, se analizarán los discursos impartidos por los líderes nacionales ante sus respectivas Asambleas Legislativas/Congresos a lo largo de los gobiernos del período comprendido por el presente trabajo.

De esta manera, la estructura del trabajo continuará en el Capítulo II con el Marco Metodológico, donde se explicitará, en primer lugar, dentro del método comparado, la técnica de análisis a utilizar, la cual será la *Multiple Qualitative Comparative Analysis (MQCA)*. Esta técnica se presenta como apropiada para poder encontrar aquellos

factores necesarios y suficientes que permitan identificar cómo los elementos planteados en la hipótesis y en los objetivos se relacionan con los estilos de liderazgo ejercidos por los Ejecutivos de la Argentina y de España durante los primeros veinticinco años de la restauración democrática. Seguidamente, se detallarán los criterios de selección de la fuente de datos a utilizar, esto es, los Discursos de Apertura de Sesiones Ordinarias del Congreso de la Nación Argentina y los Discursos del Estado de la Nación en España. Luego, se precisará la técnica de análisis de discursos a emplear como también los arreglos realizados en torno al instrumento de referencia para clasificar los estilos de liderazgo, el cual es una adaptación del cuestionario desarrollado por Bass y Avolio (2004) conocido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) 5x. En el cierre de este capítulo, desarrollaremos el estado de la cuestión visto a través de los diversos ámbitos de aplicación de los cuestionarios desarrollados para la medición del fenómeno de los estilos de liderazgo como también las diferentes y más frecuentes modelizaciones empleadas en los últimos tiempos.

En el capítulo III abordaremos el Marco Teórico. Delinearemos la evolución histórica del concepto de liderazgo partiendo de su etimología, siguiendo con los griegos y los romanos, hasta la modernidad, para luego focalizarnos en el concepto dentro de la disciplina de la Ciencia Política, en las escuelas de liderazgo y concluir en la nueva corriente teórica llamada “Nuevo Liderazgo”, lo que nos permitirá delimitar con mayor claridad qué se entiende por liderazgo político y su carácter relacional. Luego analizaremos los estilos de liderazgo político detallando los diferentes criterios de clasificación desarrollados por diversos autores para pasar a concentrarnos en la categorización utilizada en el presente trabajo, la cual sigue la clasificación iniciada por Burns (1978) de estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

El capítulo IV estará destinado exclusivamente a la operacionalización de los estilos de liderazgo descriptos en el capítulo anterior, detallándose todas las definiciones teóricas y operativas de las dimensiones, sub-dimensiones e indicadores involucrados en dichos estilos y efectivamente utilizados en el análisis de los discursos presidenciales.

En el capítulo V describiremos los estilos de liderazgo político ejercidos en los primeros veinticinco años de restauración democrática argentina. Allí podremos apreciar cómo el estilo transformacional ha sido el claramente destacado a lo largo de todo el período estudiado, de manera independiente del presidente en ejercicio, de lo contextual o de los

rasgos personales. Pero como contrapartida, también observaremos que las dimensiones predominantes sí varían a lo largo del tiempo e, incluso, dentro del mismo período presidencial.

El capítulo VI estará dedicado al caso español. Al igual que para el argentino, podremos ver que en España también ha sido el transformacional el estilo predominante y variando, a su vez, las dimensiones más importantes para cada año estudiado, incluso para un mismo presidente; sin dejar de destacar por ello cómo el estilo transaccional ha ido adquiriendo mayor envergadura en los últimos años del período bajo estudio.

En el capítulo VII analizaremos a los casos argentino y español desde la perspectiva comparada. De esta manera se analizarán todos los objetivos de la presente investigación y se contrastará luego con la hipótesis. Este capítulo contendrá también un análisis de tipo evolutivo-comparado acerca de las intensidades de los estilos de liderazgos efectivamente ejercidos y de las dimensiones involucradas.

Finalmente, haremos en el último capítulo un balance y conclusión de lo analizado, que, entendemos, nos conducen a las cuestiones más relevantes del problema de investigación planteado y de aquellas nuevas vetas de investigación que se abren luego del estudio comparado de los estilos de liderazgos de Argentina y España en sus primeros veinticinco años de restauración democrática.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

La presente tesis pretende responder a la hipótesis planteada siguiendo un proceso inductivo, esto es, partiendo del dato, de lo particular, para luego poder establecer inferencias basadas en lo empírico, aplicando para ello el método comparado.

Dentro del método comparado la estrategia utilizada ha sido el método de las diferencias, es decir, comparar unidades que difieran mayormente a excepción del fenómeno bajo estudio (MDSO por su sigla en inglés). En el caso particular de este trabajo, al ser una hipótesis nula, el resultado esperable dentro de esta perspectiva comparada sería el de obtener mismos estilos de liderazgos más allá de las variaciones producidas dentro de las otras variables, de forma tal de poder establecer que, más allá de las diferencias entre la Argentina y España en la cultura política, en los partidos políticos (ideología), en los sistemas de partidos o de gobierno, en los diseños institucionales y la variación temporal (período de transición o de consolidación democrática), el o los estilos de liderazgo ejercidos por los líderes son un producto independiente de ellos, lo que implicaría, de esta manera, que sea un trabajo de tipo longitudinal.

En cuanto a la técnica de análisis, la técnica conocida como *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) ha sido la elegida para analizar los datos. En esencia, el QCA desarrollado por Ragin (1987, 2000) es una extensión del análisis comparado clásico. Está específicamente diseñado para trabajar con rigurosidad un mayor número de casos y de variables independientes que los estudios comparados habituales, constituyéndose en una herramienta útil para trabajar con hipótesis causales complejas en términos de condiciones suficientes y necesarias bajo la restricción de un número medio de casos ($n=25-50$) (Schneider y Wagemann, 2006)². En el centro de este método está la identificación de aquellas condiciones necesarias y suficientes relacionadas con un resultado o salida (*outcome*) (Schneider y Wagemann, 2006)³.

Hay diferentes versiones de QCA: la variante original, básica (Ragin 1987), la cual requiere una dicotomización de las variables –la presencia de la condición o resultado se

² Coincidimos con Ragin (2000) cuando establece que una manera eficiente de encarar la cuestión de la complejidad causal es el de utilizar las nociones de ‘necesidad’ y suficiencia’.

³ Habitualmente, una causa es definida como necesaria si debe estar presente para que determinada situación ocurra. Una causa es definida como suficiente si por sí misma puede producir una determinada situación (Ragin 1987: 99).

codifica con 1 y su ausencia, con 0– y está basada en el álgebra Booleana aplicada a una Tabla de la Verdad (*Truth table*); la *Multiple QCA* (MQCA) que admite para las variables más de dos valores discretos; y la más reciente (Ragin 2000; 2008; Rihoux y Ragin, 2009) que admite valores continuos entre 0 y 1, conocida como *fuzzy set QCA* (fs/QCA). La versión seleccionada por razones de simplicidad y claridad en la interpretación ha sido la de MQCA.

Más allá de las diferentes versiones, esta Tabla de la Verdad es analizada y reducida con procedimientos de lógica combinatoria para arribar a una solución especificando una combinación parsimoniosa de causas necesarias y suficientes para la presencia o ausencia del resultado que será explicado (Ragin 1987: 86–99).

Ahora bien, para el armado del modelo comparado dentro de esta técnica, los estilos de liderazgos son el *output* (salida) del modelo mientras que sistema de partido, régimen de gobierno u otros son considerados condicionantes dentro de las cuales se buscarán aquellas que actúan como condiciones necesarias o suficientes.

1. Fuente de datos

La fuente de datos utilizada fue de tipo primaria basada en los discursos oficiales de Apertura de Sesiones Ordinarias del Congreso o de Cortes para cada año durante los veinticinco primeros años de restauración democrática en cada país.

Si bien existe debate en torno a que los discursos preparados de antemano (como en este caso) pueden no ser considerados como espontáneos y, por lo tanto, no reflejar el pensamiento del líder por estar mediatizados, por ejemplo, por asesores (Hermann, 2008), también es cierto que como destaca Winter (*et al.*, 1991; Winter, 2005), al ser públicos y estudiados, no dejan espacio para expresar ideas que el líder no quiere transmitir, ni dejan sin mención aquellas cuestiones que el líder sí quiere comunicar, razón por la cual se la consideró como una fuente válida para poder analizar el estilo de liderazgo político.

Por otra parte, al menos para el caso argentino, la regularidad de la emisión de dichos discursos también permite tener en cuenta la longitud del fenómeno que podría ser sesgadamente observada por discursos en momentos electorales –que también son

estructurados bajo los cánones del marketing político–, o de investidura de gobierno – que compartirían las mismas objeciones que los discursos finalmente elegidos–, y que, no menos importante, tienen la desventaja de suceder cada cierta cantidad de años –seis años hasta 1995 en Argentina y cuatro años luego, al igual que en España, salvo mediar un llamado adelantado a elecciones–, lo que imposibilita analizar si el estilo de liderazgo varía aun dentro del ejercicio del mismo líder y período de gobierno. Por esta razón, la disponibilidad de tener un discurso cada año ofreció esa ventaja adicional de poder analizar no solo la variación a lo largo del tiempo y de los líderes sino también dentro del período de ejercicio de cada mismo líder⁴.

2. Técnica de análisis de discursos

Ahora bien, para poder realizar esta determinación, la técnica de análisis de los discursos políticos utilizada ha sido la de análisis de contenido categorial. A tal efecto, se consideró a cada oración como la unidad de codificación (*recording unit*), siendo la unidad de contexto el documento/discurso (Krippendorff 2004, Holsti, 1969).

El proceso de codificación de cada una de las oraciones de los discursos vertidos por los líderes fue realizado manualmente, si bien al ser realizado con material digitalizado se contó con la ayuda del programa informático de análisis cualitativo Atlas.ti. Este programa también fue utilizado luego para contabilizar la frecuencia de ocurrencias para cada una de las categorías/indicadores involucrados, y así determinar el estilo de liderazgo predominante en cada discurso.

⁴ Para el caso español cabe aclarar que la práctica por parte del Jefe de Gobierno de realizar dichos discursos no son propios desde el momento mismo de la restauración democrática, sino que fue implementado de manera oficial recién a partir de 1983, razón por la cual se decidió tomar a los discursos de investidura de gobierno (Adolfo Suárez 1979, Calvo Sotelo 1981 y Felipe González 1982) como sustitutos para el período previo a 1983, pero una vez instaurada esta práctica, en aquellos años donde no hubo discursos sobre el Estado de la Nación, estos no fueron reemplazados por los de investidura con el propósito de mantener al máximo la misma naturaleza de discurso que se utilizará en la comparación. Por último, los años faltantes de discurso fueron: 1980, 1986, 1990, 1992, 1993, 1996 y 2000. Por otra parte, en el caso argentino, y dado el recorte a gobiernos democráticamente electos, los años 2002 y 2003 no fueron tratados ya que fueron los años donde el Presidente Duhalde realizó la apertura de sesiones, pero en calidad de Presidente no electo por el voto de la ciudadanía sino por la Asamblea Legislativa como consecuencia de la crisis institucional del año 2001.

De esta manera, cada líder y año fue considerado individualmente, esto es, no se generó un promedio de tal o cual estilo para Alfonsín, González u otros, sino que Alfonsín 1984 tendrá un estilo de liderazgo particular, pudiendo ser diferente al de Alfonsín 1985, y así sucesivamente. La idea de tomar cada año por separado radica en la decisión de evitar trabajar con los datos de manera agregada y posibilitar, así, el estudio de los resultados como una serie temporal lo más detallada posible.

3. Instrumento de recolección y categorización de datos

Con respecto al corpus de categorías empleadas en este proceso, debemos afirmar que el punto de referencia operacional para los estilos de liderazgo *transformacional*, *transaccional* y *laissez-faire* se basó en la construcción de un nuevo instrumento que tuvo como base al cuestionario desarrollado y validado por Avolio y Bass (2004), conocido como MLQ 5X corto. De esta manera, se contemplan los tres factores de liderazgo de primer orden (*higher order factor*): el transformacional, el transaccional y el laissez-faire, y a los seis factores de segundo orden involucrados en dicho cuestionario (*lower order factors*): carisma/inspiracional; estimulación intelectual; consideración individual; recompensa contingente; dirección (*Management*) por excepción y *laissez-faire* (Avolio, Bass y Jung, 1999). Sin embargo, el instrumento construido para la presente tesis contempla un nuevo contexto de aplicación de la investigación. Mientras que la versión desarrollada por Bass y Avolio está pensada para ser aplicada a individuos –sea en el rol de líder, sea en el de seguidor–, el desarrollo aquí se aplica a discursos, de forma tal que el enfoque ya no es el de responder a preguntas o declarar percepciones sino el de asignar cada manifestación del líder a una categoría/indicador correspondiente a determinada dimensión a su vez perteneciente a cierto estilo de liderazgo político, para lo cual la formulación como preguntas fue suplantada por una redacción de tipo afirmativa considerada ahora un ítem o indicador de una dimensión para ser detectada u observada en el relato. Esto a su vez, trajo consigo una serie de implicancias. En primer lugar, ya no hay repuestas esperadas (con la escala Likert para medir nivel de acuerdo/intensidad) ya que el criterio ahora es de simple asignación, es decir, leer e interpretar una oración para luego asignarla por sentido a uno o más indicadores preestablecidos. Como ilustración podemos citar:

Dimensión	Ítem MLQ 5X corto ^a	Ítem Nueva Guía Tesis
1. Influencia idealizada/ Carisma (Influencia idealizada-Conducta)	<i>I consider the moral and ethical consequences of decisions.</i>	Valores y éticas rectoras de acción (propias del líder y colectivas compartidas)
4. Consideración individual	<i>I help others to develop their strengths</i>	Ayudar a desarrollarse/ Empoderamiento
6. Management por Excepción (pasiva)	<i>I wait for things to go wrong before taking action.</i>	Mientras las cosas funcionen, no cambiará nada

^a Las respuestas posibles para cada ítem del MLQ5x son 0 = *Not at all*, 1 = *Once in a while*, 2 = *Sometimes*, 3 = *Fairly often*, 4 = *Frequently, if not always*

En segundo lugar, el nuevo instrumento no indaga sobre la eficacia del liderazgo –una consecuencia de su ejercicio–, ya que conceptualmente hace referencia a cómo los seguidores perciben al líder, quienes deben verlo como un buen motivador, con habilidades eficientes de interacción con los diferentes niveles organizacionales y como generador de satisfacción con los métodos de trabajo; pero al ser aplicado a un contexto donde no es el individuo la unidad de análisis, se apunta a las percepciones de los seguidores con respecto al líder, no tiene sentido que estos aspectos de la eficacia del liderazgo sean incorporados al nuevo cuestionario guía.

En tercer lugar, se generaron indicadores no contemplados en otros cuestionarios –como el de MLQ 5X–, pero que eran de relevancia temática para que se las incluyera; por ejemplo: en la dimensión consideración individual, ahora también se contempló la consideración hacia otros niveles de los Estados, de forma tal que las relaciones interestatales e internacionales fueran tenidas en cuenta. Por ello se concibió el indicador 4.5 que se refiere, dentro de la dimensión de consideración individual, a las relaciones interestatales e internacionales. Pero también se incluyeron nuevas dimensiones que eran pertinentes, tal es el caso de las acciones propuestas por los líderes o los pensamientos o manifestaciones sobre qué tipo de acciones se debían llevar a cabo. De esta manera, se tuvieron en cuenta dos nuevas dimensiones, a saber: la dimensión 10 Manifestaciones de deseo de realizar acciones –sin explicitar/anunciar realización de acción concreta–; y la 11 Acciones (concretas). Esta nueva guía

desarrollada se encuentra detallada en la Tabla 1 del Anexo 1. Por último, el proceso de determinación de los estilos de liderazgos subyacentes en los discursos. La asignación del estilo de liderazgo de cada líder y año se llevó a cabo observando cuál estilo era el predominante, en base a la proporción simple de menciones de cada estilo dentro de cada discurso. En otras palabras, se realizó un cociente simple entre las menciones de tipo transformacionales, por citar un caso, y el total de menciones categorizadas en el discurso, ejercicio que se repitió con cada uno de los otros estilos. Aquel que tuviera mayor proporción se lo consideró como el tipo de estilo de liderazgo predominante para ese discurso.

Esto quiere decir que cuando uno manifiesta que Alfonsín 1984 fue transformacional, no significa que no tuvo mención alguna de tipo transaccional o pasivo/evitador (*laissez-faire*) sino que, de todas las menciones realizadas que fueron categorizadas, el estilo transformacional fue el predominante. Criterio de suma por factores: la determinación empírica, entonces, se realiza observando las frecuencias de menciones de cada estilo.

Cada indicador que forma parte de la operacionalización de los estilos de liderazgo corresponde a un solo tipo de liderazgo. En primer lugar, se partió del criterio establecido por Bass y Avolio (1995, 2004). Así, al liderazgo transformador corresponden las dimensiones de carisma/inspiracional, de estimulación intelectual y de consideración individual; al liderazgo transaccional, la recompensa contingente y la conducción (*management*) por excepción –solo sub-dimensión activa–, y por último, para el liderazgo pasivo/evitador (*laissez-faire*), la conducción por excepción (sub-dimensión pasiva) y *laissez-faire*. Sin embargo, al haber contemplado dimensiones e indicadores inexistentes en la versión de Bass y Avolio, estas fueron asignadas también a un solo estilo de liderazgo. Tanto las mencionadas asignaciones como el modelo jerárquico utilizado pueden leerse en la Tabla 2 del Anexo 1.

4. El uso de cuestionarios en los estudios sobre estilos de liderazgo: el Estado del Arte

En los estudios de liderazgo (políticos o de otra índole), podemos identificar un grupo importante basado en el enfoque biográfico. En parte producto de la Teoría del Gran Hombre, que destacaba las grandes características de los líderes, este enfoque sigue vigente en la literatura actual. Más allá de los libros sobre los líderes políticos muchas veces realizados por periodistas o historiadores (Prego, 2001; Muiño, 2013; para citar dos trabajos sobre presidentes de España y de la Argentina), aun los escritos académicos sobre el tema realizan una descripción ideográfica donde la imagen del líder o su estilo de liderazgo no permite alcanzar un nivel de abstracción suficiente como para poder, al menos, comenzar a buscar, a identificar o establecer generalizaciones de algún tipo⁵.

Diferenciándose de este grupo de escritos, la literatura académica ha ido centrándose en estudios que tienen por propósito principal el establecimiento de generalizaciones analíticas. las cuales, como sostiene Edinger (1990), no se distinguen entre sí por la explicitación de teorías causales mutuamente excluyentes sino por las diferencias en el énfasis puesto en determinados factores (Bobbio *et al.*, 2012; Campus y Pasquino 2006; Furu, 2012; Kustin y Jones, 1995; Cuadrado, Molero y Nieves, 2003; Hermann y Kaarbo, 2008; Javidan *et al.*, 2006)

En la búsqueda de generalizaciones sobre liderazgo, se han desarrollado varios instrumentos para medir el fenómeno. Podemos nombrar el de Tichy (Tichy y Devanna, 1986); el de Conger y Kanungo (Conger, 1989), pero el que más desarrollo ha tenido ha sido el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avolio (Bass, 1985; 1998; Bass y Avolio, 1990) el cual, basándose en la línea iniciada por Burns (1978), permite mensurar el liderazgo transaccional y el transformacional (Alimo-Metcalfe, 2005).

El MLQ, propuesto por Bass inicialmente en 1985, ha sufrido una serie de modificaciones hasta llegar a la versión MLQ-5X, que ha demostrado mayor validez y fiabilidad (Bass, 1999; Avolio y Bass, 2004) y es la más utilizada actualmente.

⁵ Entre ellos nos referimos tanto a trabajos de gran trascendencia como los de Burns (1984) sobre Roosevelt y los de Barber (1992) sobre presidentes estadounidenses; como a trabajos de Clague (1975) Carpenter (2007) u O'Brien (2007) por citar algunos.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones en el campo del liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1992).

Ahora bien, cuando observamos más en profundidad la utilización de los resultados obtenidos con el MLQ podemos destacar dos cuestiones. En primer lugar, que el estilo de liderazgo ejercido es considerado dentro de los modelos generalizantes y explicativos y, en segundo lugar, que dentro de estos, representa una variable explicativa donde lo explicado (dependiente) está centrado en los cambios producidos en los seguidores o “grupo liderado”, sea esto visto a través de los índices financieros, la creatividad, la venta y, sobre todo, la eficacia (Moss y Ritosa, 2007; Rowold y Rohmann, 2009; Howell y Costley, 2001).

En el ámbito específico de la Ciencia Política, este intento de sistematización tiene, por un lado, una dirección marcada por trabajos como los de Hermann (2001, 2008) donde lo central pasa por identificar, categorizar y luego describir estilos de liderazgos ejercidos utilizando para ello la técnica de análisis de contenido aplicado en los discursos de los políticos.

Pero, por otra parte, cuando se realizan modelizaciones, especialmente aplicados a los Ejecutivos nacionales, se lo relaciona con la forma de ejercicio del poder (Bobbio *et al.* 2012; Clarke, 2006), de criterios de selección de entorno/asesores (Hermann y Preston, 1994; Hermann, 1994; Haney, 1997) o para explicar los enfoques de política exterior efectivamente ejercidas (Kaarbo, 1997; Hermann y Kaarbo, 1998; Keller, 2005; Keller y Yang, 2008; Mitchell, 2005, 2007). Lo común a estos grupos de estudios, sean de administración o políticos, radica en el hecho de haber colocado el estilo de liderazgo como un factor explicativo. Frente a esto, otro grupo de investigaciones destaca fuertemente al carácter contingente del ejercicio del liderazgo. De esta manera, y siguiendo con los intentos de encontrar modelizaciones y generalizaciones útiles, ahora no se procura estudiar qué tan efectivo es tal o cual estilo de liderazgo, sino qué circunstancias, qué contextos modelan o favorecen el surgimiento de un estilo de liderazgo por sobre otro. Es en este sentido que la literatura destaca los factores institucionales, los momentos (críticos o de estabilidad) y, sobre todo, los factores culturales.

Para este último caso, el camino iniciado por Hofstede (1977) y reflejado en grandes estudios transnacionales como el de Globe⁶ (Furu, 2012; Jogulu, 2010; Tavanti, 2012; House *et al.*, 2004; Javidan y Carl, 2005; Javidan *et al.*, 2006; House, Chokar y Brodbeck, 2004) destaca y demuestra que, si bien hay cuestiones que tienen características válidas y uniformes internacionalmente, hay otras que no, y que estas diferencias efectivamente influyen tanto en el estilo de liderazgo percibido como en el ejercido.

Ya en el ámbito politológico y con ciertos matices, algunos investigadores han sugerido que las diferencias en torno a la paz entre líderes de sociedades democráticas podrían ser explicadas por factores culturales (Hermann y Kegley, 1995; Maoz, 1998; Russett y Starr, 2000). Pero esta explicación cultural dependería de la medida en que los líderes democráticos hubieran internalizado un patrón estandarizado de normas culturales, si bien en el proceso de toma de decisiones estos mismos líderes podrían dejar su impronta de diferencias individuales. Justamente en la significatividad otorgada a las creencias individuales de los líderes radica la crítica a la explicación *cultural* (Hermann y Kegley, 1995; Elman, 1997^a, 1997b)⁷. Sin embargo, nuevamente debemos destacar que es en el ámbito de la administración y de los negocios donde más se ha desarrollado esta perspectiva aplicada a sociedades enteras, si bien hay, en el ámbito politológico, incipientes trabajos de aplicación en contextos muy disímiles, donde la pretendida modelización parte de la cultura política (Hargrove, 1989) o de la modelización a través de las estructuras partidarias o los sistemas de gobierno, pero no sin lograr realmente superar un nivel de análisis de tipo descriptivo (Kaarbo, 1997; Grendstad, 1995; Navarro y Clark, 2009; por ejemplo). Es justamente este carácter de incipiente el que genera mayor interés y representa un aporte para la presente tesis.

Hasta aquí, pues, una ilustración sobre los estilos de liderazgos y sus distintos ámbitos de aplicación en investigaciones empíricas. De esta manera, a continuación daremos (una) forma a un concepto que ha tenido muchas interpretaciones y cuya característica

⁶ El proyecto Globe (*GLOBE Project*) es un estudio realizado en 62 naciones que investiga cómo los valores culturales están relacionados con las prácticas organizacionales, concepciones de liderazgo, competitividad económica de las sociedades y la condición humana de sus miembros.

⁷ Efectivamente, la principal crítica que se le atribuye a este enfoque radica en el hecho de que, por tratarse de contextos transnacionales, se toma a la cultura como un situación uniforme para todo el país y niega así las diferencias que obviamente se encuentran en cada individuo, sea líder o seguidor. Si bien este punto es acertado, consideramos que el enfoque también lo es, en la medida en que a la hora de realizar el análisis no se cometan falacias ecológicas.

principal tal vez sea la de su alta complejidad y dimensionalidad en tanto fenómeno social: el del liderazgo político y sus estilos.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

1. Una aproximación al concepto de liderazgo desde la historia

Si bien el estudio del Liderazgo Político es algo de interés relativamente reciente, no podemos decir lo mismo del Liderazgo Político como fenómeno en sí, ya que es algo que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, desde que el hombre es hombre y desde que tuvo que relacionarse con otros hombres. Incluso, se habla también de liderazgo en el mundo animal, no racional pues las manadas y rebaños pueden tener sus «líderes» de la misma forma que el jefe domina en una comunidad⁸. Sin embargo, aunque podrían enunciarse características similares entre el mundo animal y las sociedades humanas, el liderazgo entre los hombres es algo mucho más complejo que la organización instintiva en el reino irracional (Tintoré Espuny, 2003), razón por la cual esta comparación se menciona para el presente trabajo solo a fines ilustrativos, sin que se lo vaya a tomar en cuenta para el análisis que aquí comienza. Es habitual comenzar por el sentido etimológico del término que denota el fenómeno bajo estudio. En nuestro caso, si acudimos a la etimología de los términos “líder” o “liderazgo” comprobamos con asombro que la palabra líder significa “dirigente o jefe”, cuya raíz procede del inglés *leader* como forma derivada de la raíz *leden* que se define como “viajar, guiar o mostrar el camino”. Esta procedencia indica que se trata de un término muy reciente porque no posee etimología griega o latina, podríamos concluir, entonces, que en la antigüedad clásica no se pensaba en los líderes como fenómeno por fuera o individualizado de lo que acontecía en la *polis* (ibíd.). Volviendo al término, *leader* aparece por primera vez en el idioma inglés en torno al 1300; mientras que el término liderazgo surgió en la primera mitad del siglo XIX siendo citado por primera vez por Webster en *An American Dictionary of the English Language* (1828), aunque no se convirtió en una palabra popular hasta el cambio de siglo.

Por otra parte, dentro de la lengua inglesa, al concepto de *leader* se lo ha contrapuesto etimológicamente al de *manage*, que viene de “mano” y significa “manejar, mantener el orden” (Tintoré Espuny, 2003: 211)

⁸ Un trabajos con esta perspectiva, lo podemos encontrar en Arnold, M.; Ludwig, M.D., 2002 “*King of the Mountain: the nature of political leadership*”.

Teniendo en claro el origen de la palabra, en el Diccionario de la Real Academia Española⁹ encontramos la siguiente definición:

Líder: 1. com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora; 2. com. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva; 3. com. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

Si nos adentramos en la búsqueda un tanto más detallada de definiciones de tipo académicas, tanto en conferencias internacionales como en estudios sobre liderazgo en general y liderazgo político en particular, estas tienden a menoscabar las diferencias semánticas de los diferentes idiomas y disciplinas (Edinger, 1990). Así, el liderazgo puede ser visto como un fenómeno universal, si bien muchas veces se muestra dificultoso encontrar términos equivalentes en los diversos idiomas para describirlos y compararlos.

Lo cierto es que, como se mencionó recientemente, no existe en las lenguas romances una palabra equivalente a la del inglés *leader*, pero tampoco la hay en el idioma japonés. En alemán la palabra *Führer*, si bien podría ser una palabra equivalente, no se debe pasar por alto las reminiscencias históricas que implica, razón por la cual se hace muy complicado su uso.

Incluso, todas estas dificultades no se exceptúan tampoco en la lengua inglesa, en donde se ha podido encontrar múltiples acepciones, aun divergentes, ya que continúan asociándose a conceptos tales como poder, influencia, comando, autoridad, y control – incluso en Gran Bretaña, esta palabra puede significar la página cabecera o de inicio de un artículo–, los cuales se pueden observar como confusos y a veces hasta contradictorios (Edinger, 1990). Más allá de estas dificultades, los estudiosos de la sociedad han estado, desde hace mucho tiempo, interesados por el fenómeno del liderazgo y por el hecho de querer saber el porqué algunas personas emergen como líderes y otras no. (Tucker, 1977). Esto incluye también, aunque utilizando otras denominaciones, a los grandes filósofos de la antigüedad, quienes reflexionaron mucho sobre la organización ideal de la *polis* sobre aquellos que debían dirigirla, pues estaban convencidos de que gobernar era una de las más nobles actividades humanas. Se creía que la ley del Estado era al propio tiempo la fuente de todas las normas de la vida

⁹ *Diccionario de la Real Academia Española* [en línea] <http://lema.rae.es/drae/?val=1%C3%ADder> [Consulta: 17 de septiembre de 2013].

humana, identificándose la virtud del hombre con la virtud del ciudadano. Veamos las posturas principales sobre el tema, según los distintos pueblos y épocas.

1.1 Los griegos

En el caso de los griegos, siguiendo a Sarachek (1968), ya podemos encontrar una primera referencia alrededor del siglo VIII a.C., en la *Ilíada* y en la *Odisea*, donde Homero describe las cualidades de un liderazgo personalizado.

Cuatro cualidades se reflejan claramente en la *Ilíada*, cada una de las cuales se encarnan en respectivos líderes. Subyacente está la idea de que el mejor grupo de líderes es aquel que las incluye y donde unos y otros se complementan y contrapesan.

Agamenón es el conductor supremo de los aqueos. La esencia de su autoridad radica en la justicia y el juicio. En consecuencia, el hablar y el escuchar están por encima de cualquier deber para llevar a cabo el deseo de los otros, siempre y cuando su espíritu lo lleve a hablar por un buen propósito. En términos más actuales, denota un tipo de conducción de tipo consultivo. Ahora bien, la capacidad de juicio puede actuar de mejor manera si es capaz de escuchar consejos sabios. Néstor es quien encarna el rol de consejero sabio. No toma decisiones pero intenta distinguir aquello que es bueno de lo malo, lo justo de lo injusto. Su error o vicio es ser astuto, ladino. Sin embargo, en el relato de Homero solo Néstor no cae en yerro. El tercer principio, el de la sagacidad, la astucia, es relatado en la *Odisea*. Allí el relato describe a Odiseo y sus camaradas en su retorno por mar luego de la caída de Troya. El complemento natural de la sagacidad es la curiosidad. En la medida en que la mente empieza a generar estratagemas aparecen las curiosidades. En cuanto Odiseo se deja llevar por la curiosidad, él y sus hombres son atrapados por el cíclope Polifemo. Con astucia, Odiseo salva a sus compañeros y a sí mismo. Por lo tanto, la curiosidad aparece aquí como un eventual peligro, pero no como un error de proporciones trágicas. El que es sagaz es desconfiado y reservado. Lo opuesto a esto es ser abierto y franco. Sin embargo, cuando escapan del cíclope, Odiseo comete el error de decir su nombre; con este conocimiento, Polifemo pudo pedirle al dios Poseidón que lo maldijera.

Como consecuencia de esto, Odiseo no pudo volver a su hogar hasta que sus compañeros murieron. La equivocación de Odiseo lo hizo fallar en una de las tareas más importantes de un líder, esto es, velar por el bienestar de aquellos que confían y se encolumnan atrás de él.

La cuarta cualidad está encarnada en Aquiles, un hombre de valor, y el valor es acción. La acción combina fuerza, conducción y destreza. El hombre valiente es impulsivo, entregado más a las emociones que al pensamiento contemplativo y a la planificación.

Por lo tanto, tenemos las cuatro cualidades del liderazgo tal como Homero las dividió: el juicio está por encima de todos, es aconsejado por la sabiduría y la astucia; al mismo tiempo, las realizaciones del juicio son logradas a través del valor, de esta manera, las cualidades del liderazgo se encuentran en justo orden y equilibrio, y su unión requiere, asimismo, la unión de todos líderes en un solo grupo. (Sarachek, 1968).

Siglos más tarde, Sócrates continúa con una percepción todavía “aristocrática” del liderazgo, pero desarrolla la idea de servicio: él sostenía que el gobernante digno de ese nombre no hace las leyes para su provecho, sino para conseguir el mayor bien de los gobernados (Tintoré Espuny, 2003: 212). En consecuencia, la moral estaba íntimamente ligada con la política, y la justicia y la mejora de los ciudadanos eran el objetivo último de esta actividad humana, defendiendo en todo momento lo que es más provechoso para los habitantes de la *polis*, aunque no resulte agradable al auditorio (Platón, 1991: 110).

La grandeza de un hombre de estado no consiste en satisfacer sus apetitos y los de la masa, tal como defendían los sofistas, sino en lograr que se introduzca la justicia, la prudencia y las demás virtudes en las almas de los ciudadanos, pues lo agradable a primera vista no coincide siempre con lo que es bueno y saludable a largo plazo. Alcanzar esta *areté* y evitar lo contrario debe ser el propósito al que consagrar todas las energías del individuo y del estado, y no limitarse a la satisfacción de los deseos inmediatos. (Platón, 1991: 111).

Por otro lado, los pensadores socráticos reconocieron que un comando autoritario necesita del aprendizaje de habilidades específicas de liderazgo. Esto contrasta marcadamente con la tradición más clásica, que asume que las personas pueden manejar sus propios asuntos democráticamente sin entrenamiento, ya que nunca podrían dictar nada a otros hombres libres entrenados o no (Tintoré Espuny, 2003). Esta diferencia de pareceres está relacionada con las distintas concepciones de la naturaleza humana ya que, a diferencia de las tragedias y de Homero, los pensadores socráticos creyeron que

al menos unas pocas personas estaban capacitadas innatamente con los potenciales de todas las cualidades del liderazgo. Si estos potenciales no fueran aún plenamente desarrollados, entonces podría desarrollárselos a través de un entrenamiento adecuado.

De la misma forma Platón quiere gobernantes competentes para lograr que el Estado perfecto sobre el que teoriza en la *República* pueda llegar a ser una realidad –lo cual es bastante lógico pues sigue la tradición de su maestro–.

Para ello, es necesario poder contar con dirigentes que sean a la vez filósofos, el “filósofo rey”, que es sabio y, por lo tanto, conoce lo que es bueno para sus conciudadanos, a quien les sirve desinteresadamente y con quien los gobernados comulgan en el amor a la *polis* (Platón, 1995). Por eso considera que se precisan filósofos al frente del Estado, al ser estos los únicos capaces de descubrir la unidad y la verdad subyacente a las apariencias pues, al decir de Platón, “No tendrán fin las calamidades de los pueblos mientras los filósofos no sean reyes o los reyes no se hagan filósofos” (pág. 254). Sin embargo, esta concepción platónica de liderazgo denota un paternalismo que viene a ser una especie de despotismo ilustrado a cargo del filósofo rey. Además, no necesariamente el hecho de ser sabio presupone el ser un buen gobernante, de la misma manera que a nadie le basta con ser virtuoso para ejercer bien las tareas de gobierno. En el fondo, en todo este universo político platónico-socrático preocupa la pasividad y escasa participación de los ciudadanos, así como el elitismo general de una teoría que considera que hay “destinados” a gobernar, poseedores de características superiores al resto de los mortales. Sin embargo, es mérito propio de Platón, el haber sido el primero en crear una escuela de liderazgo al inaugurar la *Paidea*, su academia de formación filosófica y científica de donde partieron muchas iniciativas para la vida pública. (Tintoré Espuny, 2003).

Por su parte, Aristóteles, discípulo de Platón, también profundiza en la idea de servicio como forma de gobierno en la *polis*. No es de extrañar, pues sigue la visión clásica griega de ética y política como parte de un mismo contexto. Así lo establece cuando sostiene que:

Toda ciudad se ofrece a nuestros ojos como una comunidad; y toda comunidad se constituye a su vez en vista de algún bien (ya que todos hacen en vista de lo que estiman ser un bien). Si pues todas las comunidades humanas apuntan a algún bien, es manifiesto que al bien mayor entre todos habrá de estar la comunidad enderezada la

comunidad suprema entre todas y que comprende a todas las demás; ahora bien, ésta es la comunidad política a la que llamamos ciudad. (Aristóteles, 1985: 157).

Siendo más específico, Aristóteles considera que el buen gobernante es “hombre bueno y prudente, y que el político debe ser prudente”, siendo la prudencia “la única virtud característica de él” y compartiendo el resto de las virtudes con los ciudadanos -si bien tendrán formas correspondientes según su función (págs. 201-202). Por lo tanto el líder o estadista será la persona encargada de lograr esa grandeza moral, y el buen político será, pues, aquel que intente conseguir la felicidad plena de los ciudadanos de la *polis*, entendiendo por felicidad el ejercicio y la práctica consumada de la virtud.

Como puede apreciarse, hay una especie de coherencia en la evolución del tratamiento del tema en la cultura helénica. Esta cultura no tendrá grandes rupturas cuando Roma pase a ser el imperio dominante.

1.2 Los romanos

Como sostiene Sabine (1968), a comienzos del siglo I a.C. era ya visible que el sucesor de Macedonia, de Egipto y de los reinos asiáticos sería Roma y que el mundo civilizado se uniría bajo un solo dominio político como ocurrió en el siglo siguiente. Dentro del mundo de las ideas, el pensamiento político de Cicerón es el más destacable, no por su originalidad, pues sus libros eran compilaciones, sino por el hecho de que todo el mundo lo leía. Siguiendo la filosofía helénica del estoicismo, en cierta forma reelaborado por Panecio y transmitido por el círculo de Escipión, Cicerón consideraba que era necesario que los hombres capaces se formen para el servicio de la República hasta entregar su vida por ella o por el bien común. Afirma que la mejor aplicación de la virtud es la de saber gobernar un pueblo, y su completo perfeccionamiento es la realización no con palabras, sino con obras, de lo que se sabe. De esta forma, no habría nada mejor que una República gobernada por la virtud, en donde quien gobierna no es esclavo de ninguna pasión sino que cumple las mismas leyes que impone a su pueblo y es ejemplo para sus conciudadanos.

En conjunción con esta influencia helénica, también Plutarco, en *Vidas paralelas*, considera que la conducta virtuosa ha de ser el eje central en la vida del buen político y

algo que debe desarrollar a lo largo de toda su vida, aunque sea imposible encontrar a una persona perfecta en sus virtudes. Este pensador sostiene que el ejercicio de la política es una obligación a la que no pueden sustraerse los ciudadanos capacitados, por lo que vuelve a surgir la idea de servicio, en donde el político pasa a ser un modelo de ciudadano, el cual a través de la virtud conducirá al pueblo.

De esta perspectiva histórica, se puede destacar que estos importantes pensadores coinciden en señalar que la tarea de los líderes políticos radica en mejorar ellos mismos y educar a los hombres (a través del Estado o la *polis*) para hacerlos mejores. Resaltan además la idea de ejemplaridad y abren el camino a la literatura posterior, que hasta el Renacimiento acentuará el concepto de gobernante como “algo a imitar” para los demás ciudadanos. Sin embargo, también hay que destacar que se aprecia otro rasgo común en cuanto al concepto de liderazgo: la presencia de un “espíritu” muy elitista que, incluso, se perpetuará hasta bien entrado el siglo XX con la teoría del Gran Hombre.

En una sociedad individualista en la cual el hombre es asumido como capaz de hacer y ser responsable por sus elecciones personales y por compartir directamente las decisiones importantes de la sociedad, resulta bastante reconfortante creer que la naturaleza de los otros hombres es algo fijo. De esta manera, la decisión se simplifica si el comportamiento de los otros “decididores” se asume como predecible.

Será necesario que pasen muchos siglos para que los seguidores empiecen a convertirse en piezas centrales de la teoría del liderazgo y para conseguir que este se democratice y se coloque al alcance de cualquier individuo. (Tintoré Espuny, 2003). Tanto en el mundo clásico como más tarde en el Medioevo y en el Renacimiento, filósofos y literatos ofrecieron a sus conciudadanos el modelo de hombre que había de regir al pueblo, y ese modelo servía muchas veces de base para la educación de las clases nobles. La aparición de Maquiavelo y su obra *El Príncipe* provocó un contrapunto con esta postura histórica del fenómeno. Ahora es la adquisición, consolidación y maximización del poder los objetivos que el Príncipe¹⁰ debe observar celosamente. Podríamos decir, asimismo, que esta visión es la prevaleciente de nuestra época cuando hablamos de un “hombre político”, en donde ya no hay que ocuparse del arte de dirigir a

¹⁰ Podríamos tomar en este caso la figura de el príncipe como otra forma de nombrar lo que hoy llamamos propiamente líder, teniendo en cuenta las diferencias históricas no por su contextualización sino por el avance teórico sobre el tema.

una comunidad para su bienestar moral sino, muy por el contrario, debe preocuparse esencialmente por alimentar eficazmente el poder por todos los medios a su alcance, en principio sin atender a la clase de bienes o servicios colectivos que estaría llamado a proveer en el ejercicio de ese poder (Natera, 2001). Es decir, hasta el Renacimiento los escritos más clásicos describen la función del líder –si bien no utilizaban tal término– como una misión y una acción morales; a partir de Maquiavelo, la función se transformó en una misión y una acción (a)morales. Su prevalencia en el plano de la praxis política contrasta con el desarrollo teórico del fenómeno del liderazgo, sin que por ello se le reste trascendencia a su influencia.

1.3 El estudio del liderazgo en la Modernidad

En el siglo XIX se desarrolla un amplio debate en torno a la importancia del impacto que los líderes provocan en los sucesos históricos. Existen dos posturas bien marcadas: la del Gran Hombre que, como es de suponer, enfatiza sobre las grandes huellas que dejan los líderes en la historia, y la del determinismo cultural o social, que deja todo en manos de las fuerzas sociales y relega al líder a un papel ínfimo.

Dentro del primer grupo, podemos apreciar el auge de las biografías de aquellos hombres que generaron grandes movimientos o cambios sociales (Lutero, Voltaire, Napoleón, por citar algunos muy significativos), encumbrados a la categoría de héroes.

Dentro del segundo grupo destacan Spencer o el mismo Marx, para quienes los líderes serían el producto de la época que les ha tocado vivir y solamente reflejarían las fuerzas sociales, económicas o culturales dominantes. (Natera, 2001). Evidentemente, ambos enfoques tienen por común su carácter reduccionista, lo que motivó una nueva búsqueda o acercamiento teórico a dicho fenómeno.

Si bien es sabido por todos que los cambios de teorías, enfoques o paradigmas no tienen fechas exactas y precisas, podemos manifestar, en cambio, que el estudio de la política a través del liderazgo es una de las características distintivas del siglo XX. Si el siglo XVIII se caracterizó por la enunciación de la soberanía popular y la democracia directa como el tema más importante del pensamiento político, y el siglo XIX se ocupó de las cuestiones de la estratificación social y de los conflictos de grupo, entonces las

tendencias del siglo XX pusieron su sensibilidad en el rol del liderazgo (Seligman, 1950).

2. El liderazgo en las Ciencias Políticas

El tema del liderazgo político no ha sido objeto preferente de estudio dentro de la “joven” disciplina de la Ciencia Política¹¹. Sin embargo, como hemos podido apreciar, en la historia del pensamiento político hay numerosos análisis del liderazgo o del “buen gobernante”. Para tomar un punto de referencia importante para la disciplina renaciente, la lista tipo de la Unesco no lo identifica explícitamente en ninguno de los cuatro temas fundamentales ¹²; sin embargo, Prëlôt (1988: 59-60) en su división de la disciplina en ideas, instituciones y vida política, identifica dentro de esta última a las fuerzas individuales como las primeras que se deben considerar¹³.

El estudio del liderazgo político se presenta, pues, como un campo emergente dentro de la Ciencia Política en general luego de un largo período de negación donde, previamente, los académicos, especialmente los norteamericanos, se dedicaron a explorar los patrones colectivos de los comportamientos de masas. Tal como afirma Edinger (1990), hasta los años setenta, los estudios comparados sobre la materia no ocupaban más de medio estante en cualquier biblioteca universitaria, mientras que en las carreras y textos de estudio se le prestaba muy poca atención. A partir de las décadas del setenta y del ochenta, por el contrario, se pueden encontrar una maraña de estudios de elites, psicobiografías y otros estudios enriquecedores.

Este surgimiento del interés en el análisis del liderazgo pareciera reflejar la superación de cierto atraso cultural en la medida en que la Ciencia Política norteamericana se ha vuelto internacionalizada intelectual y temáticamente. En cierto punto, también se

¹¹ Si bien se reconoce las diferencias dentro de los que llaman a la disciplina como “Ciencia Política” y otra que la denomina “Ciencias Políticas”, en el presente trabajo optaremos por el singular, si bien es una cuestión que no pretende dirimirse en el presente trabajo.

¹² Los cuatro temas fundamentales son: teoría política (comprende la teoría política y la historia de las ideas); las instituciones políticas (la Constitución; el gobierno central; el gobierno regional y local; la administración pública; las funciones económicas y sociales del gobierno); partidos, grupos y opinión pública (los partidos políticos; los grupos y las asociaciones; la participación del ciudadano en el gobierno y la administración pública; la opinión pública) y relaciones internacionales (la política y la organización internacionales, el Derecho Internacional).

¹³ Si bien nunca utiliza las palabras “líder” o “liderazgo”, deja entrever el reconocimiento del fenómeno cuando habla de “jefe/hombre de Estado” o directamente de “político”.

presenta como una respuesta a los desarrollos contemporáneos que han puesto nuevos temarios acerca de la capacidad de los sistemas democráticos liberales para producir un liderazgo político adecuado a las necesidades de las sociedades industriales avanzadas. Por otro lado, las investigaciones actuales en las Ciencias Sociales acerca de los desarrollos políticos, pasados y presentes, en distintas partes del mundo evitan en forma deliberada el llamado “reduccionismo individualista” con vistas a centrarse más en el análisis de datos agregados de las comunidades (Edinger, 1990).

Los politólogos en la búsqueda de generalizaciones teóricas tienden a apartarse del estudio comparado de los gobernantes contemporáneos, en parte porque se enfrentan con el problema analítico de pocos casos y muchas variables, y en parte porque están atentos al hecho de que de esta manera producirían más estudios de tipo ideográficos que estudios que permitan una generalización teórica. Los esfuerzos actuales para establecer una generalización acerca del liderazgo político no se diferencian tanto por teorías causales explícitas y mutuamente excluyentes como por las diferencias en enfatizar ciertos factores sobre otros.

Un examen profundo de las investigaciones que involucran el estudio comparado del liderazgo político confronta al lector con tres temáticas básicas. Una es el problema de la definición del fenómeno, la segunda el nivel de análisis del problema y la tercera la comprobación contrafáctica (ibíd.). En este contexto, Bennis (1989) asegura que “probablemente no se haya escrito más y aprendido menos acerca del liderazgo que cualquier otro tópico en las ciencias del comportamiento”. Siguiendo esta postura, Stogdill (1974) afirma que la acumulación sin fin de datos empíricos no ha producido una interpretación integrada del liderazgo. Para eso, en lugar de generar una “gran teoría”, lo que se precisa es un trabajo conceptual que se oriente a definir el ámbito exacto de las teorías del liderazgo existentes. Así, algunas teorías procuran clarificar el constructo de liderazgo a través del análisis sobre en qué consiste exactamente el liderazgo (por ejemplo, tratados, comportamientos). Otros, en cambio, están más enfocados hacia el proceso del liderazgo, es decir, cómo el líder decide qué acciones tomar y el impacto de las mismas (por ejemplo el modelo *path-goal* o “medio-objetivo”). Esta misma distinción también es aplicable a las líneas de investigación.

Una línea de investigación ha demostrado cómo las descripciones de los comportamientos de los líderes es afectada por factores tales como el conocimiento de

la *performance* del grupo o del sexo del líder. De esta manera, el liderazgo es visto como un conjunto de construcciones sociales implícitamente aceptadas por todos, con descripciones de los líderes en cierta forma contingentes a las “señales” de información disponibles para quien describe (por ejemplo, los buenos líderes son descriptos en forma diferente que los líderes débiles, los líderes masculinos diferentes a los femeninos¹⁴). Una segunda línea de investigación, en lugar de tratar de trabajar sobre las teorías implícitas del liderazgo, busca determinar sus efectos en el proceso mismo del liderazgo. En esta perfil se encuentra el modelo atribucional de Green y Mitchell; este modelo sugiere que el líder, dada la evidencia de una *performance* subordinada, infiere la causa de esta (hace atribuciones) antes de determinar la propia acción que se debe realizar¹⁵ (McElroy, 1982).

En un ámbito de relaciones sociales más extensas y complejas, de cuestiones inherentes a las mega urbanizaciones, de inseguridad económica, de organizaciones de gran escala y el declive de la comunidad parecieran confirmar el diagnóstico hobbesiano que reza que bajo ciertas circunstancias de inseguridad generalizada, se busca la solución a través de la sumisión al líder (ibíd.). Teniendo en cuenta esto, subyace la creciente bibliografía en torno a la educación, el *management* industrial, las organizaciones voluntarias y la administración pública, que incursiona en el estudio del reclutamiento y del entrenamiento para el liderazgo. El liderazgo político en democracia deberá abordar nuevas preocupaciones tales como los límites y responsabilidades de los líderes, su promoción, sucesión y reclutamiento, por dar algunos ejemplos.

En término de significados o definiciones, los diferentes intentos llevados a cabo lo han hecho resaltando alguno de los aspectos que están involucrados en el fenómeno. En primer lugar, como rasgo o cualidad atribuible a una persona; en segundo lugar, como atributo posicional o situacional; y en tercer lugar, en calidad de comportamiento (Delgado Fernández, 2004), dando origen así a respectivos enfoques o paradigmas dentro del estudio del liderazgo.

¹⁴ En este sentido, el autor mencionado cita los casos de Butterfield, Powell y Mainiero, 1978; Farris y Lim, 1969; Lord, Binning, Rush y Thomas, 1978; Mitchell, Larson, y Green, 1977; Rush, Thomas y Lord, 1977 para las actuaciones del grupo, y a Bart y Butterfield, 1976; Jacobson y Effertz, 1974; Powell y Butterfield, 1979; Rosen y Jerdee, 1973; y Schein (1973) para las distinciones por sexo.

¹⁵ Para esta otra línea, el autor citado nombra a Green y Liden, 1980; Knowlton y Mitchell, 1980; McFillen y New, 1979; Mitchell y Wood, 1980; Deaux 1976; Garland y Price, 1977; Rose, 1978.

2.1 Las Escuelas/Enfoques de Liderazgo

2.1.1 Rasgos Personales

Una forma de explicación del fenómeno para el éxito o el fracaso en el ejercicio del liderazgo político es el que pone énfasis en ciertos atributos de los individuos que ejercen el control sobre el comportamiento de otros. Desde el comienzo del siglo XX hasta entrada la década de los cuarenta, la teoría del Gran Hombre tuvo un rol destacado y asumió que el líder es una persona poseedora de cualidades extraordinarias que son la fuente de su influencia, viéndose al liderazgo como un conjunto de cualidades innatas o adquiridas en una persona que podrían ser descubiertas, identificadas y medidas (Popper, 2000).

Dichas características o rasgos personales permiten identificar a quienes pueden ser considerados líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). El intento por descubrir el comportamiento político según los tipos de personalidad tiene como referente más importante los trabajos de Harold Lasswell. En *Psicopatología y Política* utiliza miradas psicoanalíticas para desarrollar la premisa básica de que las motivaciones políticas tienen sus raíces en el subconsciente formado en las primeras etapas del individuo y que ven al fenómeno del liderazgo en términos de su poder y de las implicancias políticas y en un amplio contexto de desarrollo de teoría política empírica. De aquí surgió la formulación básica de que la “personalidad política” desplazó las motivaciones individuales sobre los objetos públicos y los racionalizó en términos de bien público (Seligman, 1950).

Más recientemente, Lasswell fue más allá de sus primeras formulaciones y utilizó la idea de “estructura de carácter” como la base para establecer tipos funcionales políticos, como el agitador, el teórico, el burócrata, entre otros. El “tipo político” es un individuo que busca el poder, haciéndolo en las instituciones de poder de la sociedad en la cual ha nacido y encomendándose hacia la captura y uso del gobierno (Yousuf, 1990; Seligman, 1950)

El tipo político es, entonces, uno que se va desarrollando a través de una línea de carrera por la cual va pasando y en la cual las oportunidades de poder de cada situación son seleccionadas con preferencia sobre otras oportunidades. De esta manera, la

delimitación del tipo de carácter enfatiza que el liderazgo es una función de una estructura de personalidad y una interacción dinámica con situaciones sociales de mayor escala que selecciona individuos de rasgos particulares para el liderazgo. Por otro lado, trabajos como los de Stodgill (1948) procuraron sintetizar las características sobresalientes en los estudios sobre liderazgo dando cuenta de que algunos estudiaban características físicas, otros analizaban cuestiones como inteligencia, determinación y originalidad (Bass, 1990). Asimismo, la utilización de estos rasgos también se centraba en poder distinguir aquellos atributos que se correlacionaran con un liderazgo efectivo. Sin embargo, y sin negar el avance teórico aportado, este enfoque presenta serios cuestionamientos: por un lado, el hecho de que los hallazgos generados por estudios dentro de este paradigma hayan resultado contradictorios entre sí –características identificadas en un trabajo no lo eran en otros– impidieron arribar a una conclusión clara e inequívoca sobre las cualidades o atributos del liderazgo (Bass, 1990). Por otra parte, el hecho de hacer de esto un marco teórico absoluto que ignore por completo las cuestiones situacionales, es decir, los factores sociales e institucionales que afectan a la conformación de cualquier fenómeno humano y social (Seligman; Martínez *et al.*, 2004)

2.1.2 Situacional

Por “situacionismo” nos referimos al enfoque que sostiene que las características de la situación del grupo en un momento dado (–condiciones socioeconómicas, estructuras organizacionales, patrones culturales, etcétera) predetermina qué acciones son proclives a constituir a un individuo como líder y cuáles impedirán el surgimiento de otros referentes. La premisa para este enfoque es que las diversas situaciones exigen diversas clases de liderazgo (Northouse, 2010), las cualidades que hacen exitoso un liderazgo en una serie de circunstancias pueden mitigarlo en un contexto diferente (Tucker, 1977; Edinger, 1990)

Por otro lado, también se han generado estudios sobre liderazgo, si bien no en ámbitos precisamente políticos, en las estructuras organizacionales, sobre todo en la industria. El antecedente más importante se le debe a Elton Mayo en los años veinte y treinta, y a la Harvard Business School, quienes detectaron las estructuras informales que subyacen a toda estructura organizacional y que tienen una profunda influencia en la eficiencia y la moral del grupo de trabajo. En un sentido similar, los politólogos, al estudiar las

maquinarias políticas en contextos urbanos, han reconocido hace mucho tiempo la influencia de las relaciones de contacto directo o primarias (Seligman, 1950).

En la tarea de integrar la red de relaciones informales a los propósitos de la industria radica el problema crucial, y el liderazgo es el factor estratégico para resolverlo. De esta manera, la gran cantidad de literatura generada se centró en el reclutamiento y el entrenamiento del líder que fuera capaz de establecer una cooperación efectiva. Sin embargo, a la hora de trasladar estas enseñanzas al ámbito del liderazgo político se descubren marcadas limitaciones. La primera radica en el hecho de que la política se da dentro de un marco de mucha mayor conflictividad que la existente en una organización industrial. En segundo lugar, el líder político no tiene como función primaria administrar los conflictos o generar mecanismos institucionales para mitigarlos. En tercer lugar, el análisis realizado por esta escuela ignora al factor poder. En cuarto lugar, el propósito explícito de una armonía social administrada genera en cierta forma un sesgo antipolítico. Por último, debido a que una gran área de las relaciones políticas versa sobre la competencia y el conflicto entre jerarquías, el análisis de una organización formal no puede explicar adecuadamente este tipo de vínculos (Tucker, 1977). Como contrapartida, otra línea interpretativa sostiene que la clave para una comprensión del poder presidencial está en concentrarse en la autoridad constitucional y no en los relativamente poco importantes factores políticos –las elecciones, los alineamientos legislativos y la movilización de la opinión pública, por ejemplo– (Edinger, 1990).

Tal vez el mejor argumento contra el simple situacionismo es el hecho de que, en general, solo en épocas de extrema crisis o convulsión, como la guerra, la naturaleza de la situación del grupo es evidente para todos sus miembros. La definición de la naturaleza de la situación que enfrenta un grupo es muy subjetiva y requiere de definición.

Por esta razón, una función central del liderazgo es formular las definiciones y las políticas que respondan a estas de acuerdo con los intereses del grupo, tal como lo perciben el líder y los demás miembros. Debido a que tal definición y sus eventuales respuestas muy raramente son unánimes, se convierten en conducentes al debate político.

Una mirada profunda y entrenada, la capacidad de juzgar –proveniente de la experiencia y el intelecto– las situaciones en forma precisa y cierta son características que un líder eficiente no debe dejar de tener, máxime en un mundo tan complejizado como el de hoy (Tucker, 1977).

2.1.3 Posicional contingente (burocrático o “de *status*”)

Cuando el liderazgo es definido por la posición ejercida en una estructura, primero se lo asocia con los derechos y obligaciones que el cargo o el *status* le confiere. En este sentido, es identificado con las propiedades de una posición superior, y los seguidores son considerados subordinados. Consecuentemente relaciones asimétricas son establecidas y modificadas conforme ocurran cambios estructurales en la colectividad, en lugar de lo que pudiera generar el cambio de la persona que ocupe cierto cargo (Edinger, 1975). Cuando la posición observada es la que se da en una estructura social, podemos hablar de *status*. Esta postura se debe principalmente al trabajo de Kurt Lewin, que se centró en el tema del liderazgo en pequeños grupos, cuyos resultados principales apuntaron al rol que el líder ejerce en la formación y el mantenimiento de la moral del grupo (Seligman, 1950). El liderazgo político es asociado a quien desempeña un cargo, el cual provee al individuo de un incremento en el poder legal y contribuye a su aceptación como referente.

Si bien queda trabajo por hacer en grupos pequeños, en casos como la administración pública, los hallazgos pueden ser de mucho potencial para su aplicación en el estudio de la política. Por ejemplo, para entender el trabajo interno de partidos políticos importantes o el uso de los medios masivos de comunicación por parte de los líderes políticos en la medida en que se estudie la función de los líderes de grupos pequeños como transmisores o resistencias en el proceso de comunicación. La principal crítica que reciben los enfoques situacionales o contingentes es que suelen ser demasiado generales como para someterlos a estudios empíricos rigurosos.

2.1.4 Conductista

Este enfoque tuvo su auge en los años cincuenta y sesenta y se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y la efectividad del liderazgo. Una de las obras referentes de esta corriente es la de Paige (1977), quien propone definir el fenómeno en términos de conducta, refiriéndose a la conducta potencialmente creativa que se compromete en iniciativas de relevancia social. Bajo esta perspectiva, el liderazgo es identificado con la conducta de aquellas personas que modelan las acciones de otras, por lo que se lo asocia primeramente con los seguidores y los procesos de relaciones interpersonales más que con las posiciones interrelacionadas de una estructura jerárquica (Edinger, 1975). De acuerdo con esta definición, el que ocupa un cargo ejecutivo en una organización política no ejerce el liderazgo si sus subordinados no ejecutan sus órdenes; como contrapartida, el liderazgo puede permanecer en manos de los subordinados o en alguno de ellos.

A modo de cierre de esta exposición sobre las diferentes perspectivas utilizadas para la conceptualización del liderazgo político, podemos decir, en primer lugar, que el péndulo entre la postura del Gran Hombre y el situacionismo fue seguido por un movimiento de opinión académica que apuntó a una especie de punto medio. Efectivamente, se reconoció la existencia de características personales que coadyuvaban al éxito del liderazgo, pero también que las situaciones sociales o de grupo cambiantes acentúan la efectividad dado un momento específico a analizar o actuar (Tucker, 1977). Por otra parte, cualesquiera que fueran las definiciones, y más allá de si están relacionadas a las posiciones, a los procesos o a ambos, todas conciben el liderazgo político en términos de alguna forma de control sobre las asignaciones autoritativas de los beneficios y obligaciones entre los habitantes de una entidad geográfica organizada, como el Estado. En general, al liderazgo político se lo considera focalizado directamente en el control gubernamental, sobre las decisiones públicas a niveles intra e interestatales, e indirectamente sobre las fuentes y las consecuencias de dichas decisiones. A

continuación, algunas de las asunciones analíticas que se encuentran al respecto en la literatura:

1. La autoridad política en un Estado descansa sobre el control legalmente sancionado y legitimado de la creación e implementación de la política pública;

2. lo que se debería hacer y cómo, involucra el control acerca de la elección entre objetivos alternativos, caminos y modo de la acción política
3. y quien debería hacerlo y cuándo involucra el control sobre los agentes y el tiempo de la implementación de la política adoptada (Edinger, 1975).

2.1.5 Nuevo Liderazgo

Como se puede apreciar, muchos han sido los enfoques e ideas que se han entrelazado en la búsqueda por delinear un concepto tan particular que, aún siendo fácilmente identificable como fenómeno histórico, no lo ha sido para encontrar un sentido unívoco.

Desde los años noventa, se ha ido conformando una escuela denominada “del Nuevo Liderazgo”, la cual tiene por característica principal el poseer una naturaleza eminentemente interdisciplinar al integrar enfoques y modelos de distintas procedencias (Natera, 2001). Los trabajos realizados a la luz de esta escuela tienden a converger en el énfasis por distinguir lo que es “verdadero liderazgo” de lo que es *management* o “viejo liderazgo” (para mayor detalle ver 2.2.1 del presente capítulo). Tomamos nuevamente a Kotter (1999) como referencia de esta distinción:

... el liderazgo es diferente de la dirección. Pero no por las razones que generalmente se suponen. El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con el “carisma” u otras exóticas cualidades personales. Ni necesariamente mejor que la dirección¹⁶, o un sustituto de ella (...) Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realizan unas actividades peculiares.

La esencia del liderazgo reside, pues, en la capacidad del líder para definir, articular y comunicar eficazmente una visión en el seno de su organización, aunque esta pueda ser tan vaga como un sueño o tan precisa como un objetivo o una misión (Bryman, 1992: 91). Sin embargo, más allá de los intentos integradores, la heterogeneidad y la fragmentación siguen siendo los rasgos principales los estudios sobre liderazgo. La investigación ha sido mucha, tanto en la teoría de las organizaciones como en la psicología social o de gestión empresarial, pero no han logrado superar el enfoque propio de cada trabajo disciplinar. Aun así, en los últimos años han comenzado a proliferar esfuerzos por integrar los distintos enfoques y dimensiones. Los mayores avances se han dado en el ámbito de la gestión empresarial, llegando incluso a los

¹⁶ Para esta definición *dirección* es sinónimo de *management*.

ámbitos de la Administración Pública –esfera más afín al campo de estudio de la Ciencia Política–, como ser sobre la dirección y gestión de recursos humanos o el desarrollo de habilidades directivas. Uno de los méritos fundamentales de la perspectiva del Nuevo liderazgo ha sido el de estimular la aparición y la revitalización de temas importantes para la Ciencia Política como el papel del líder en la motivación y en la creación de compromisos; el papel de la visión en la transformación de los valores que integran la cultura organizativa, la intuición y persuasión como elementos del liderazgo; la percepción carismática y no carismática del líder, la importancia de la oportunidad y credibilidad en el éxito del liderazgo; impulsando la superación de las limitaciones de enfoques anteriores y la generación de nueva literatura (Natera, 2001).

2.2. Entendiendo mejor el concepto: qué no es liderazgo político

2.2.1 *Management*

En no pocas situaciones la cuestión del liderazgo ha sido asumida como referente a algo propio del *management*¹⁷, por lo que es fundamental distinguir la función de cada uno. Philipp Kotter (1999) realiza una diferenciación profunda entre ambos conceptos y establece que liderazgo y *management* tienden a interpretarse como dos sistemas de acción diferentes, aunque complementarios. Mientras que el *management* se enfrenta a la complejidad buscando el orden, la planificación y la consistencia, el liderazgo procura el cambio a través de la implantación de una visión en la realidad organizativa. La esencia del liderazgo residiría en la capacidad del líder para definir, articular y comunicar eficazmente una visión en el seno de su organización, aunque esta pueda ser tan vaga como un sueño o tan realista como un objetivo (Natera, 2001: 35). Liderar una organización compleja implica, entonces, gestionar el cambio, que comienza con la fijación de un rumbo, una visión de futuro y las estrategias necesarias para lograr esa visión u objetivo de largo plazo. La gestión, en cambio, tiene por núcleo desarrollar las capacidades para ejecutar ese plan a través de la organización de los recursos, la selección de personal en quien delegar responsabilidades, la resolución de problemas, ejerciendo el control y corroborando que dicho plan sea implementado en forma eficaz y eficiente. Para controlar desde una perspectiva diferente, mientras que el gestor planifica, organiza, rutiniza, se centra en programas y estructuras, mira al corto plazo,

¹⁷ Por *management* entendemos principalmente tanto dirección como gestión.

utiliza la influencia de posición a posición (visión burocrática), resuelve y controla; el líder, dentro del mismo ámbito organizacional, define la misión, mira al largo plazo, motiva, inspira, conduce apelando a valores y emociones, provoca el cambio, se centra en las personas, desafía el *status quo*, utiliza la influencia de persona a persona e incita a otros a que le sigan, no a que le obedezcan (Kotter, 1999). Siguiendo esta línea, Yukl (2010) sostiene que mientras los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia, los líderes tienen en cuenta la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se focalizan en las tareas y en la mejor forma de llevarlas a cabo; los líderes, en las personas de su grupo y sus necesidades.

Los estudios que han trabajado sobre las diferencias antes marcadas pertenecen principalmente al ámbito de la administración empresarial, sin embargo, como se verá más adelante, es uno de los aspectos centrales que ha sido tomados en la perspectiva del Nuevo Liderazgo. Baste recordar que una de las funciones propias del Poder Ejecutivo es ser la cabeza de la Administración Pública para poder tomar conciencia de que quien ocupa el puesto de Presidente puede ser líder y gestor al mismo tiempo o, incluso, ninguna de las dos cosas. En consecuencia, cuando se pide que se administren bien los recursos públicos no se estaría haciendo, desde la perspectiva que adoptada para el presente trabajo, un ejercicio de liderazgo sino uno de *management*. Esto no debe ser considerado como algo peyorativo, queda diferenciado (y a la luz) que estaríamos focalizándonos solamente en un aspecto de las actividades del Ejecutivo y, sin duda a partir de ahora, y en nada vinculado con el ejercicio del liderazgo político.

Lo hasta aquí señalado no es la única diferenciación terminológica que debemos hacer para ir clarificando el controvertido concepto de liderazgo político. Otro enfoque que ha tenido mucha trascendencia –tal vez el que ha tenido la mayor trascendencia– es el del carisma.

2.2.2 Carisma

Como se ha visto en apartados anteriores, las situaciones en sí mismas no logran explicar por qué algunas personas devienen en líderes y otras no. Pero por otro lado, tampoco debemos ignorar que las situaciones son las que configuran objetivamente un momento histórico dado –el cual es interpretado y re-interpretado por los actores, seres

humanos involucrados en él– y, por lo tanto, ayudan al surgimiento de determinadas personas a posiciones de liderazgo. Esta variedad de situaciones pusieron bajo la lupa a las características personales que pudieran hacer efectivas el liderazgo en determinadas circunstancias y diferenciarlas de aquellas que lo hicieran efectivo bajo otras (Tucker, 1977). El concepto de “autoridad carismática” o “liderazgo carismático” introducido por Max Weber ha tenido una relevancia que ha trascendido los ámbitos puramente académicos y que, en cierta forma, ha dificultado al estudio del liderazgo político, pues es casi una reacción automática la asociación íntima entre liderazgo y carisma, asociación que no favorece a su estudio. Sin embargo, el carisma como tal no es un concepto nuevo, ni ha sido utilizado solo a partir de Weber.

En el *Nuevo Testamento* podemos encontrar el término “carisma”. En efecto, en Romanos 12, 3-8¹⁸ y en 1 Corintios 12, 4¹⁹ y 12, 27-30²⁰ cuando San Pablo habla a los griegos, utiliza el término carisma como regalo, don. Sin embargo, dentro de los listados de dones del Espíritu no figura el de liderazgo (político). El liderazgo carismático se encuentra influenciado desde sus orígenes por el carácter sagrado. Dentro del cristianismo, este don es dado exclusivamente por Jesús y recibido por los fieles a través de la gracia de Dios. En muchas religiones primitivas el rey, quien habitualmente también era la cabeza de la iglesia, es aceptado en tanto que los súbditos vean en él los designios y dones de la divinidad. Más allá de las particularidades de las doctrinas en las que se crea, lo cierto es que el comportamiento de los seguidores está moldeado por las preferencias de aquellos que poseen carisma, es decir, que si bien lo descrito hace alusión a comunidades primitivas, los lineamientos básicos de las relaciones establecidas en un liderazgo de tipo carismático no varían sustancialmente. Lo usual es que cuando se le atribuye un liderazgo de tipo carismático a quien ejerce el poder, también se haga referencia encubierta a sus pretensiones absolutistas y no democráticas (Friedrich, 1961).

Una de las manifestaciones del carisma es la ferviente devoción generada en torno al culto de la personalidad del líder, se encuentre vivo o muerto. Una consecuencia en las condiciones actuales es el fenómeno del carisma espurio como un artefacto de los medios masivos de comunicación, particularmente en países con un régimen autoritario

¹⁸ Apartado sobre “Los carismas al servicio de la comunidad”.

¹⁹ Apartado sobre “Los dones espirituales”.

²⁰ Apartado sobre “Los ministerios y los carismas”.

y una prensa controlada por el gobierno. Los medios pueden crear la falsa apariencia de carisma en la ausencia de uno genuino (Tucker, 1977). Incluso desde una visión Schumpetereana de la democracia –en donde no es algo más que un sistema electoral abierto–, el fenómeno del liderazgo carismático representa un factor antidemocrático, ya que los líderes capaces de movilizar a las masas serán siempre una amenaza a las reglas que aseguran la competencia democrática (Portis, 1987).

La problemática del poder carismático lleva al análisis de la distinción entre “coercitivo” y “consensual”. Estos términos hacen referencia a lo que les ocurre a los seguidores cuyas conductas satisfacen los deseos de quien ejerce el poder. El primero subyace en la coerción (no necesariamente ligado al uso de la violencia física) o limitaciones resultantes del hecho de que el líder posee algo que los seguidores quieren obtener o evitar, lo cual es utilizado por el líder para modelar sus acciones. La diferencia entre actuar coercionado o en forma cooperativa radica (dejando de lado el hecho, no menor, de la limitación a la libertad de las personas) en el hecho de que, una vez que los medios de coerción son dejados de utilizar, los seres humanos actúan de una forma diferente a lo que hacían cuando estos medios eran utilizados. En una situación de cooperación este cambio no sucede (Friedrich, 1961).

Un punto no menor para la fundamentación de por qué el carisma no lo consideramos *per se* como algo constitutivo del concepto de liderazgo es el aportado por Friedrich cuando manifiesta que, antes de discutir sobre una eventual tipología del liderazgo, el concepto “poder” debía ser relacionado con los de “norma” o “mando”, diferenciando así el concepto de liderazgo con el de gobierno. Por “norma” se refiere al poder político institucionalizado, una de cuyas características es hecho de que la conformidad de la conducta que produce el poder se convierte en habitual. De esta manera, consiste en un tipo de poder que puede ser tratado como una posesión. Para convertirse en gobernante o soberano, el poder del líder debe ser estructurado, institucionalizado. Es aquí donde Weber (2002) verdaderamente introduce el concepto de carisma. Cuando intenta establecer una tipología sobre la legitimidad del que ejerce la autoridad, sugiere los tres tipos ya conocidos: el tradicional, el legal racional (o burocrático) y el carismático, el cual consiste en la aparición de un líder cuya autoridad reposa sobre el carisma o alguna forma de “ser llamado”, por ejemplo, por poderes divinos. El liderazgo carismático también ha sido visto de una manera más positiva. Weber consideró que el liderazgo

carismático actuaba como contrapeso de la tendencia creciente hacia una dominación política por parte de las elites burocráticas. Sin embargo, no creía que cumpliera una función democrática (Friedrich, 1961) porque,

enfaticó, una política electoral efectiva requiere la falta de espíritu de las masas, justamente porque las masas se convierten en los seguidores del líder carismático. El beneficio de este sistema electoral competitivo, caracterizado en parte por la competencia entre líderes con cierta convocatoria personal, sería una política al menos hasta cierto punto preocupada con el logro de valores culturales (Portis, 1987). Tal persona o líder es seguido no por la autoridad emanada del marco legal o de las tradiciones sino por su carácter ejemplar, su misión y sus dones. Weber compartía los temas de los neomaquiavelistas en tanto veían a la política como algo más de la ética (Clague, 1975). Él mismo remarca que el carisma es a veces una “burda estafa” y que puede ser utilizado en cualquier sentido, religioso o secular, profano o sagrado, y por tanto, la cuestión de cómo debería ser valorado objetivamente en forma correcta desde cualquier punto de referencia es algo totalmente irrelevante, ya que lo único que importa es cómo es evaluado por aquellos que son dirigidos carismáticamente (Friedrich, 1961). Lo que es más importante y al mismo tiempo confuso en el pensamiento de Weber es hecho de que el poder basado sobre la creencia en un ser divino puede estar ligado a una persona y su cualidad o puede ser totalmente institucional y abstracto. El caso del poder carismático del papado no está en ningún sentido conectado con una fuerza personal. Weber estuvo forzado por la evidencia empírica y las implicancias del carisma a introducir la noción de carisma “rutinizado”, es decir, institucionalizado mediante un proceso que lleva a la objetivización (*Versachlichung*) del carisma transformándolo en un carisma impersonal, lo que derivaría en la tipología de poder institucionalizado ya existente.

Como se dijo anteriormente, la fe que se desata puede ser nueva e innovadora o vieja y tradicional. En este último caso, el poder carismático deviene en uno institucionalizado con las mismas características que cualquier poder que se burocratiza. Pero este fenómeno observado por Weber omite ver una diferencia que se da particularmente en el campo del liderazgo carismático religioso: en lugar de la inspiración personal del feligrés por parte del fundador de una religión, se desarrolla otra de tipo impersonal de las enseñanzas religiosas del fundador, asociado totalmente con el paradigma planteado

por el fundador, tomando cuerpo en la doctrina de la organización. Esta inspiración impersonal es todavía una inspiración en el sentido propio, y varios rituales van a generarse para mantener esta inspiración intacta. Los movimientos seculares han copiado bastante este proceso. Rousseau y los Jacobinos, Marx-Lenin y los bolcheviques pueden ser algunos ejemplos de esto (Friedrich, 1961). Ahora bien, todo esto sugiere que el carisma no provee una adecuada tipología de liderazgo, sino solamente de poder, el cual sí puede ser diferenciado según cada fuente de la cual emana. El liderazgo, necesita diferenciarse de acuerdo con la función que ejerce. La tipología básica del liderazgo, liderazgo político, es una función del orden político.

Rutina y carisma son términos contradictorios. Como hemos mencionado, Weber incurrió en esta confusión por su preocupación por la norma, en lugar de por el liderazgo, no diferenciándolos adecuadamente, con la consecuencia de que esta confusión permanece con cierta vigencia en el ámbito del análisis del fenómeno liderazgo.

La noción que una entidad divina haya “llamado” a alguien para ser líder puede generar consenso para un líder que sea iniciador, conservador como protector. En consecuencia, podemos decir que la cuestión del carisma no es una de liderazgo sino de legitimación del poder.

2.3 Pero entonces... ¿qué es el liderazgo político?

A la hora de buscar una definición concreta, única y unívoca del liderazgo político, se puede observar que más allá de los intentos y de ciertos “avances teóricos”, aún permanece la sensación de que hay tantas definiciones de liderazgo político como definidores, que lo enfocan como un fenómeno actitudinal (Edinger) o como un impacto del líder en el entorno (Blondel), como proceso en el que los líderes influyen sobre los seguidores (Tucker, Kellerman) o como ejecución de una “visión” (Heifetz, Bennis y Nanus), incluso están quienes se dejan llevar por el sentido común (Kellerman, 1986). Yukl (2010: 7), por citar un caso, define al liderazgo como “el proceso de influir en otros para entender y acordar acerca de lo que se necesita hacer y cómo puede hacerse efectivamente, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para poder lograr los objetivos compartidos”. Pero las definiciones son muchas más. En

definitiva, no se puede afirmar que los que han estudiado el fenómeno del liderazgo en la Ciencia Política se integren en determinada corriente u orientación importada de otras disciplinas (teoría de las organizaciones o psicología social). Sí ha habido cierta preponderancia temática como ser el comportamiento de los líderes en las posiciones institucionales, sus características personales –donde se estudia, entre otros aspectos, el carisma–, la conducta de liderazgo como opuesto al liderazgo formal-burocrático, la influencia del entorno o el discurso político de los líderes (Natera, 2001).

Bobbio (1988) trata de sintetizar las diferentes visiones sobre el fenómeno diciendo que “...son líderes los que a) dentro de un grupo b) detentan tal posición de poder que influye en forma determinante en las decisiones de carácter estratégico, c) poder que se ejerce activamente, d) y que encuentra una legitimación en su correspondencia con las expectativas del grupo”. Lo cierto es que aquellos trabajos que versan sobre las definiciones del liderazgo han coincidido en identificar algunos rasgos comunes presentes en estas, a saber (Martínez Fuentes, 2008; Northouse, 2010; Peele, 2005):

- El sistema de diferenciación de roles y distribución de recursos entre los miembros del colectivo.
- La dinámica del proceso relacional de influencias entre los miembros.
- Los objetivos para la consecución de tales fines.
- Las vías seguidas para el logro de tales fines.
- Las características contextuales de la organización.
- Los efectos del liderazgo.

Por todo esto, es que dada esta falta de unanimidad de criterios (no por eso contradictorios) y de la necesidad de avanzar con algún marco conceptual de referencia por un lado, y teniendo en cuenta que no es el objetivo de este trabajo llegar a la definición última y totalmente aceptada por la comunidad científica del liderazgo político (cosa que se estima altamente improbable), abordaremos una definición que surja de la integración de aquellos aspectos que no pueden dejar de ser tenidos en cuenta a la hora del estudio del liderazgo político. Todo lo cual, lejos de ser una acción evasiva, debe ser tomada en cuenta como una opción que permite avanzar dejando para otros momentos del avance científico teórico, la cuestión de elaborar “la” definición sintetizadora y definitiva del fenómeno. Entonces, más allá de cualquier definición, el

concepto-fenómeno del liderazgo político implica ciertos rasgos diferenciales que serán analizados en los apartados que continúan.

2.3.1 El líder como actor y el liderazgo como proceso

2.3.1.1 El liderazgo como proceso interactivo

En esta búsqueda para delimitar el liderazgo político, un primer factor para destacar es que ese trata básicamente de un fenómeno relacional. Ninguna capacidad de un individuo opera en soledad, las características de la personalidad funcionan en interacción con el ambiente durante el proceso por el cual el individuo intenta adaptarse a ese ambiente. El liderazgo es esencialmente este fenómeno interaccional que asoma cuando el grupo se ha formado (Moos y Koslin, 1951).

Sheriff (1948) manifiesta que el rol que asume un individuo dentro del grupo está determinado por su patrón de personalidad y habilidades particulares por las cuales se diferencia de los otros miembros. El rol que efectivamente logra no está dado, sin embargo, por sus cualidades individuales sino por su posición en relación con sus pares en las cualidades especiales requeridas por los objetivos de ese grupo o situación particular. Por lo tanto, es una especie de fenómeno interaccional de segundo orden. De esta manera, sean cuales fueren las potencialidades del individuo, no podrá ser líder a menos que tenga seguidores. No puede haber liderazgo sin al menos dos componentes: uno que lidera y otro que es liderado, conducido. De lo cual se derivan dos actores (sean individuales o colectivos): el líder y los seguidores. En esta orientación, Richard Neustadt (1960) manifiesta que la esencia del liderazgo consiste en hacer que otros hagan lo que el líder quiere, para su propio bien o para el de la sociedad. El liderazgo es una relación no coercitiva percibida como beneficiosa por aquellos que son liderados.

Ahora bien, esta relación (también propuesta por otros investigadores importantes, como Seligman) no contempla el hecho de que los procesos de liderazgos acontecen en ámbitos que exceden la díada líder-seguidores. Estos otros contextos son los llamados “ámbitos de dominio político”, y hacen referencia a aquellos espacios en los que el líder pretende provocar un impacto, pudiendo ser instituciones o actores (Natera, 2001). De esta manera, si bien hay proceso de liderazgo en la relación líder-seguidores, también lo

puede haber en otra como ser la del líder-medios de comunicación; líder-gobernadores, líder- electores, líder-afiliados al partido, es decir, en cualquier ámbito de aplicación y con cualquier actor en donde haya una pretensión de tener un impacto.

Adoptar esta visión permite también entender que una relación de liderazgo puede darse en un contexto y no en otro. Y no nos referimos a cuestiones de épocas sino al hecho de que alguien puede ser líder dentro de un partido político (por ejemplo), pero no serlo para la sociedad, en cierta provincia o con los electores. Incluso, al tener en cuenta el carácter contextualizado del proceso de liderazgo, puede darse que considerado un liderazgo exitoso en un contexto determinado, no lo sea en otro aun cuando los protagonistas fueran los mismos (Churchill podría ser un buen ejemplo). Al mismo tiempo, este proceso relacional no tiene (y lo más probable es que no lo sea) porqué ser de tipo continuo, permanente. Por el contrario, en un ámbito concreto, el proceso se da a través de actos, acontecimientos discretos. De la misma manera que hay un espacio temporal entre un evento y otro, lo mismo acontece con el liderazgo. El liderazgo es un proceso relacional complejo que incorpora tres componentes esenciales: el comportamiento del líder, el ámbito de dominio político específico (que incluye a los otros actores, como ser a los seguidores) y a la relación funcional entre ellos. Al mismo tiempo, esta relación se ve influenciada por el contexto y por la personalidad del actor, los cuales también interactúan.

Las diferentes formas en que el proceso de liderazgo se presenta dependen de lo particular de la interacción entre el líder y el ámbito de dominio político, pero también se verán afectada en cada caso en particular por múltiples factores externos, los cuales constituyen el llamado entorno de liderazgo (Natera, 2001). La gran limitación que tiene la perspectiva interaccionista es su indeterminación. Si bien permite abarcar todas las posibles relaciones de liderazgo, por otro lado las combinaciones son tantas que resulta muy complicado superar el nivel de la casuística, y no puede explicar el modelo “causal” entre líder, seguidores y situación. De todas formas, esto no debe entenderse como una negación o debilitamiento de la afirmación acerca del proceso relacional del liderazgo, sino más bien como un alerta acerca de la complejidad de establecer relaciones de tipo causales²¹.

²¹ Dificultad que va más allá de cualquier establecimiento de tipo causal en fenómenos de naturaleza social.

2.3.1.2 El liderazgo como proceso interactivo ejercitado por un actor individual

Este rasgo se contrapone al pensamiento que sostiene que la política y sus instituciones cobran vida solo a través de actores colectivos como, por ejemplo, los partidos políticos. El liderazgo permite destacar el carácter individual que tiene, y el destacarlo permite establecer una diferencia sustancial con otro concepto muy conocido: el de autoridad. La diferencia central radica en que el liderazgo o el poder de influir en otros ámbitos de dominio político no radica de ninguna manera en la posición que el individuo ocupa dentro de una estructura institucional-organizacional. La autoridad, sí, es decir, la autoridad emana del puesto, cargo ocupado por un individuo en un momento dado y durante el tiempo que ocupe tal posición. El líder puede no tener autoridad por no estar ocupando un cargo dentro de la estructura de la institución y, sin embargo, no pierde por eso ni su condición ni su capacidad de liderazgo. Claro está que el asumir una posición permite el acceso a determinados recursos que podrían favorecer el ejercicio del liderazgo, pero de ninguna manera es una condición innata al fenómeno.

En síntesis, podemos afirmar que existe la autoridad sin liderazgo y el liderazgo sin autoridad.

Por otro lado, también es erróneo hablar de liderazgo ejercido por actores colectivos o por instituciones. No es extraño oír hablar del “liderazgo de Brasil en la región”, por citar un ejemplo. Pues bien, en este caso, como en otros similares, se estaría incurriendo en la equivocación de generalizar al atribuir comportamientos a entidades colectivas cuando en realidad son el fruto de acciones individuales.

En el caso de un país o de cualquier institución, muy difícilmente contenga a actores que manifiesten pensamientos totalmente homogéneos, con lo cual desestimándose desestima las luchas de liderazgo (individuales) que se dan *ad intra* de estas entidades.

Por último, como consecuencia también de lo ya dicho, el liderazgo político (individual) debe diferenciarse de cualquier relación con la elite política. En efecto, más allá de la definición que pudiera asignársele al término “elite”, todos hacen mención a un colectivo, y por otro lado, a veces también ligados a cuestiones posicionales. En ambos casos, estaríamos entrando en alguna de las dos situaciones planteadas más arriba. Esto no quiere decir que la elite como tal no participe del proceso relacional del liderazgo

sino que, en tanto colectivo, no puede ser el ejecutor, el actor principal individual del fenómeno.

2.3.1.3 El liderazgo como proceso interactivo ejercitado por un actor individual con propósito colectivo e impacto no rutinario

En este proceso relacional entre líder y seguidores también se produce cierta “comunidad” de intereses. Los líderes están ligados a las expectativas de los seguidores, y estos expresan sus demandas a través de sus líderes. De esta forma, la relación de liderazgo se configura de forma tal que representa los intereses de seguidores y líderes. Los líderes nunca pierden de vista (si quieren seguir siendo líderes) las necesidades y perspectivas de los seguidores y por eso reflejan un propósito colectivo, lo que produce, a modo de respuesta, una identificación de los seguidores con ellos. Se genera así un flujo de influencias mutuas, circulares. El hecho de que el líder persiga en primer término la búsqueda del bien colectivo no significa que no trate de satisfacer los bienes propios, personales. El líder basa su iniciativa sobre alguna concepción de los objetivos colectivos, aunque pueda ser controversial o su sinceridad se ponga en duda.

Por otro lado, también se identifica al liderazgo con una influencia o impacto no rutinario que implica nuevamente diferenciarse de la influencia que se produce por el mero ejercicio de las atribuciones y potestades derivadas del puesto dentro de una estructura organizativa (empresarial, social, política). Está ligado no a una cuestión temporal sino al hecho de que rompe con las pautas regulares de comportamiento político (Natera, 2001: 58). Para ello, se dispone de una variedad de recursos políticos, los cuales pueden ser fácilmente clasificados en formales e informales. Los primeros se refieren a las competencias provenientes de la posición del actor individual en la organización política; los segundos se vinculan principalmente con las habilidades del individuo que ocupa dicha posición y que no derivan de esta. Para el caso del liderazgo político, puede destacarse que está muy ligado al uso informal de los recursos, en donde el líder muestra su habilidad para utilizarlos eficazmente en aquellos ámbitos de dominio político que quiere influir.

Con todo lo expuesto, ahora es posible integrarlos en una definición que nos permita dar cuenta de este fenómeno desde una nueva perspectiva. Se entenderá entonces el liderazgo político como:

aquel fenómeno de carácter colectivo que se desarrolla en un contexto de interacción entre el comportamiento de un actor individual normalmente en una posición relevante (el líder) y sus ámbitos de dominio político, por el cual aquel ejerce una influencia no rutinaria (real o percibida) en la actividad política, mediante la utilización en su caso de una gran variedad de recursos formales e informales (Natera, 2001: 60-61).

A partir de esta conceptualización, este autor deriva cuatro funciones (interrelacionadas en tanto acción) atribuibles a los líderes políticos:

a) Impulso político: esto hace referencia a que la función básica del líder es la de proporcionar un rumbo, una dirección a las actividades de la comunidad política. Para ello, el líder hace, por un lado, un diagnóstico y una prescripción de acciones que deberán ejecutarse y, por otro, moviliza y busca apoyo para poder llevarlas a cabo. En el primer caso, pone en juego su capacidad para detectar los problemas y demandas del entorno. Para el segundo caso, el líder pone en juego su capacidad para la construcción y mantenimiento de una “red de apoyo”, vital para esta función. El impulso político adquiere mayor visibilidad en casos de crisis políticas o institucionales. Pero de ninguna manera esto debe hacer suponer que solo en situaciones extraordinarias o de crisis es donde se ejercen las funciones de impulso político, ya que estas se ejercen en todo momento.

b) Comunicación política: gran parte del trabajo de un líder, en la búsqueda de apoyo, consiste en persuadir, no solo a su entorno más próximo sino a toda la comunidad política, a toda la opinión pública. Para ello, la comunicación de sus ideas y propósitos son de una importancia vital para el ejercicio del liderazgo, más en esta época, de tremendos avances tecnológicos, en especial en el área de la comunicación.

c) Agregación de demandas e intereses colectivos: así como determinados grupos o instituciones (partidos políticos) se transforman en representantes o canalizadores de demandas colectivas, el líder puede representar dichas demandas en forma directa, lo cual deriva de la naturaleza colectiva del liderazgo. Los líderes contribuyen a seleccionar, articular y configurar las demandas populares. (Algunos autores plantean esta función como parte de un tercer principio de representación en las democracias contemporáneas: el plebiscitario). En definitiva, simplifican el esquema político a través de la representación directa de los intereses de la sociedad.

d) Legitimación: muchos líderes se constituyen en referentes simbólicos de la sociedad tal como lo son en la percepción colectiva un Jefe de Estado, un himno o una bandera. Pero más allá de esas situaciones ni esporádicas ni inevitables, el líder en las democracias contemporáneas constituye una importante fuente de legitimación del sistema político y de sus estructuras de autoridad.

Ahora no solo se ha podido aproximar a una conceptualización sino que también a una delimitación teórica de las funciones del liderazgo. Para cerrar el mapa teórico y avanzar hacia los datos empíricos de los casos español y argentino, queda analizar aquellos factores que influyen en el surgimiento y mantenimiento de los procesos de liderazgo político.

2.3.2 Los factores del liderazgo político

Todo fenómeno social sucede en un contexto que implica factores que ayudan o desalientan la formación de tal fenómeno social. Todo líder político también es un producto social resultado de la interacción de una serie de variables. Para el caso del liderazgo, Blázquez Vilaplana (2002) y Natera (2001)²² identifican los siguientes factores de influencia:

- i) la ecuación personal del liderazgo (personalidad del líder);
- ii) el comportamiento político efectivo del líder;
- iii) la red de apoyo utilizada;
- iv) la estructura de oportunidades o el entorno de liderazgo;
- v) la percepción e impacto del liderazgo.

2.3.3 Entre la ecuación personal del liderazgo y el comportamiento efectivo del líder: los estilos de liderazgo.

La habilidad de un líder para permanecer en su puesto es el producto de una combinación de factores que incluyen el poder institucional, la fuerza de sus seguidores

²² Seguiremos la identificación de los factores propuesta por Natera (2001) por considerar que se encuentran mejor desarrollados y que logran identificar algunos aspectos que sobrepasan lo meramente personal del líder y las circunstancias de ejecución destacando la importancia de otros actores que también son altamente influyentes en el proceso del liderazgo.

y las características personales del líder como también sus cualidades de energía y juicio. La manera en que los líderes interpretan y explotan sus poderes y la manera como interactúan con los otros actores del sistema, incluyendo a sus seguidores, puede ser denominado “estilo de liderazgo” (Peele, 2005).

A su vez, Pye y Verba (1965: 545) sostienen que la idea de estilo de liderazgo representa la forma en que las creencias políticas básicas son aplicadas en el mundo de la política, e implica la proyección de normas y valores por parte de los líderes políticos. Por su parte, Le Vine (1977) sostiene que a esta definición le falta la idea de relación recíproca entre líder y liderados, que puede ser mejor apprehendida por el concepto de “rol político”. Desde esta perspectiva, puede ser definido como la forma o calidad del comportamiento de liderazgo definido por las expectativas, conocimientos y normas de la forma en que son proyectadas por el líder y percibidas por los otros.

En cualquier caso, la concepción de estilo de liderazgo suele no tener tanta importancia como la construcción misma de tipologías en función de determinados criterios operativos con el propósito de clasificar luego a los líderes (Natera, 2001). En este sentido, al igual que lo que acontece con las definiciones de liderazgo, hay también tantas tipologías como investigadores se hayan decidido a generarlas, si bien algunas más utilizadas que otras. Unas se basan solo en un factor o dimensión clasificatoria, otras en muchas.

En principio podemos citar por ejemplo a Linz (1997), el cual acuña el concepto de “liderazgo innovador” (en contraposición al “conservador”, que mantiene el *status quo*), entendiendo por tal a aquel que es realizado por personas que dirigen con éxito los desafíos que plantean a una sociedad un acontecimiento histórico concreto y cambios políticos o sociales irreversibles, y ganan la aceptación de dicha sociedad, la aprobación del electorado y la tolerancia de las principales instituciones (Blázquez Vilaplana, 2002). Su base, es la toma de decisiones consideradas inciertas, impopulares y peligrosas, las cuales se pueden considerar muy costosas a corto plazo y generar incluso la pérdida de apoyo por parte del electorado.

Fiedler (1957), en cambio, sostiene que puede haber dos tipos ideales de estilos: el especulador y el creativo. El primero se caracteriza por tratar de juntar aquellas combinaciones de intereses que parecen ser las más proclives a proveer al líder del

apoyo que necesita. El segundo procura sobrepasar la oposición de los intereses existentes llamando a la conformación de nuevos grupos, sea con nuevos integrantes, sea induciendo a que los participantes busquen nuevas formas de encarar los temas.

Barber (1977) destacó la energía desplegada en el trabajo –indicada por la frecuencia de actos realizados en las áreas de tareas que comprenden un comportamiento de liderazgo– como una dimensión activo-pasivo con la cual pretendía llevar empíricamente el concepto manifestando que más allá de cualquier predisposición asociada inicialmente con la personalidad y el carácter, varía sistemáticamente a estadios de mayor pasividad conforme el líder envejece. Esta tipología no estuvo exenta de críticas ya que, como señala Schubert (1988), queda por resolver el hecho de que si bien los líderes pueden poner mayor énfasis en trabajar en algún área, esto no resuelve la determinación de cuánto esfuerzo ponen efectivamente en dicho trabajo, además, la dimensión activo-pasivo no deja en claro que los líderes pasivos sean de alguna manera menos efectivos que los activos ya que estas categorías pueden variar sistemáticamente acorde a las propiedades del contexto político. Por ello hay que separar los aspectos del carácter y del estilo en el ejercicio del rol y las evaluaciones acerca de la efectividad, ya que son variables independientes entre sí. Es muy plausible que una tendencia hacia un estilo más pasivo de liderazgo asociado con mayor edad sea compensada por una mayor habilidad y efectividad de dichos líderes ahora más maduros y experimentados.

El listado de autores y categorizaciones podría extenderse mucho más. Solo agregaremos, a título ilustrativo, los estilos rupturista (Banfield), emprendedor (Dahl) que pueden ser vistos como variantes de un modelo más amplio que enfatiza las virtudes de un liderazgo consensual, o el de Ideólogo- Partidario-Emprendedor que refleja una dimensión continua entre un extremo que es el que se orienta al consenso y el que se centra en los valores morales o ideológicos para actuar (Levine, 1980)–, el directivo (autocrático), el participativo (democrático) , el *laissez-faire* (Lewin, Lippitt y White, 1939); el estilo formalístico colegiado competitivo (Johnson, 1974) acerca de cómo se conduce la Casa Blanca; y la más reciente categorización de Margaret Hermann (2001) para describir el comportamiento de los líderes en el contexto de la política exterior de los países, en donde los estilos de liderazgo surgen como función de los rasgos identificables de la personalidad del líder, su motivación y la apertura a la información.

Por otra parte, en la medida en que se crucen dos o más dimensiones se irán perfilando mayores tipos de estilos de liderazgo. Pero el hecho de que haya más tipos de liderazgos no evita el mismo comentario hecho en forma reiterada: en definitiva el punto central radica no en la conformación de los tipos sino en las dimensiones elegidas para su generación. Así Yates²³ (1977), por ejemplo, genera tipos cruzando dos dimensiones: el nivel de recursos que dispone y el grado de innovación que aplica a su trabajo diario. De esta manera tenemos: a) el cruzado (alta predisposición a cambios y escasos o pocos recursos); b) el emprendedor (alta predisposición y alto nivel de recursos disponibles); c) el mediador (baja disposición al cambio y bajo nivel de recursos) y d) el jefe (baja predisposición y alto nivel de recursos). Cada uno de estos tipos tendrá características particulares, cuyo desarrollo excede y escapa al objetivo del presente trabajo. Sin embargo, la crítica hacia la perspectiva centrada en el líder fue creciendo y siendo contestada por otra más centrada en el seguidor (Popper, 2000), la cual distingue dos tipos de liderazgo: uno instrumental y otro emocional. El primero es propio de un líder que mantiene una dinámica de trueque en un contexto de expectativas establecidas mientras que el segundo es propio de un liderazgo basado en las emociones. Al primero se lo denomina en la literatura como “transaccional”, mientras que al segundo se lo conoce como “transformacional”,²⁴ tipologías que han alcanzado una mayor proyección, deudoras de la clásica distinción de Burns (1978) entre liderazgo transaccional y liderazgo de la recomposición (O’Shea *et al.*, 2009)

2.3.3.1 El liderazgo transformacional y transaccional

Burns (1978) sostuvo que el liderazgo adquiere diferentes formas acorde a los objetivos planteados. Por una parte, el liderazgo de transacción consiste en el intercambio entre líder y seguidores para aproximar necesidades recíprocas y deseos, este tipo de liderazgo persigue valores como la sinceridad, la honestidad y la responsabilidad. Por otra parte, el liderazgo transformador además de intercambiar necesidades mutuas, es

²³ Este intento multidimensional de generación de tipologías surge visiblemente en los años setenta con Burns, Kotter y Yates. En años posteriores se destacan Folkersma, Elgie y Braud, entre otros.

²⁴ Algunos autores como Conger y Kanungo (1987) lo denominan carismático. Sin embargo, nos inclinamos por la terminología establecida por Burns (y seguidores como Bass, Avolio, entre muchos otros) porque el carisma es un atributo/dimensión dentro del liderazgo transformacional; evitamos así terminologías que pudieran confundir con la clásica categorización de Weber, ya discutida en el apartado.

moralmente más elevado ya que persigue valores como la libertad, la igualdad y la justicia.

Es decir, que en la relación transaccional, el líder y su seguidores establecen una relación basada en el intercambio beneficioso mutuo de un bien (simbólico o material) por otro. El vínculo es relativamente discontinuo y de carácter instrumental. Este tipo de estilo se manifiesta en épocas de “normalidad” política. Por el contrario, el de recomposición es el que frecuentemente surge en procesos de grandes cambios políticos y gira en torno a un compromiso común entre líder y seguidores con vistas al logro de un objetivo. Es el estilo de liderazgo que apela a los grandes valores (morales, simbólicos) que remiten a la emoción y a la memoria colectiva, y establecen lazos de mayor intensidad que en el transaccional. Al mismo tiempo, es importante destacar que el término “carisma” tiene un sentido funcional de aplicación por parte del líder (Jiménez Díaz, 2008). En palabras de Bass (1999), mientras que el liderazgo transformacional (de recomposición) enfatiza lo que uno puede hacer por su país, el transaccional enfatiza lo que el país puede hacer por uno.

Esta distinción de estilos de liderazgo ha tenido gran influencia *a posteriori* en la generación de otras clasificaciones. Blondel (1987) y Cerny (1990) establecen tipologías basándose en el impacto del líder en el sistema político. Según Blondel, los estilos de liderazgo se tipifican en función del impacto que producen los líderes en el sistema político a través de dos dimensiones: la extensión o alcance del liderazgo – mayor o menor amplitud de los ámbitos de dominio político: grande, moderado o pequeño–; y su profundidad o intensidad –grado de logro de los efectos deseados y de los cambios atribuibles al líder político: profundo, moderado o mínimo–. De la combinación de estas seis categorías surgen nueve tipos de estilos de liderazgo político. Cerny, por su parte, realiza la tipología basándose en tres dimensiones que también apuntan al impacto del líder sobre el sistema político: a) la ecuación personal del líder – que se puede clasificar en activo-pasivo (muy similar a la citada de Barber); b) la relación del líder con su entorno o ámbito de dominio político –los extremos de la escala son la relación vinculada y la autonomía–; y c) la relación con el marco legal-institucional y el grado de libertad frente a este (constricción versus independencia).

De todas las combinaciones surgen dos tipos puros de liderazgo: el rutinario (pasivo, vinculado a los intereses de los actores y limitado al marco institucional) y el

transformador (activo, autónomo frente a otros actores e independiente frente al marco legal-institucional). y dos tipos mixtos, el integrador y el catalizador, que comparten. con diferentes gradientes, algunas características de los tipos puros (Natera, 2001).

Como se ha dicho anteriormente, la finalidad de generar tipologías de liderazgos políticos está supeditada a la elección de las dimensiones sobre las que se basará la medición y, por ende, no se puede calificar como buena o mala cualquier tipología brindada, sino que solamente se podrá analizar la utilidad de aplicación y su correcta construcción interna (validez interna). Sin embargo, lo más importante respecto al trabajo de Burns –más allá de lo destacable de su influencia– son las críticas que recibió. Principalmente, respecto al carácter moral/normativo que le infringió a su tipificación. En efecto, cuando habla del líder transformacional sostiene que la esencia de este tipo de liderazgo consiste en que el líder transforme a las personas en mejores personas (Gormley Heenan, 2006). De esta manera, líderes como Mussolini, Hitler o Stalin no serían directamente considerados. Otros autores como Bennis y Nanus (1985) o Kellermann (2004) también siguen esta línea. Tal postura lleva a otros cuestionamientos, como determinar quién decide qué es lo mejor, para quién y desde qué perspectiva, sin negar el sesgo que se conforma en la literatura por dejar de lado a las personas que han tenido una gran influencia en el devenir del siglo XX más allá de las evaluaciones morales que se puedan realizar a sus actos. Por eso coincidimos con Tucker (1981), quien ha instado a que el estudio del liderazgo sea de carácter neutral en lo referido a valores, para poder considerar líderes como Hitler o Stalin.

La segunda crítica apunta a la clasificación transaccional y transformacional como extremos opuestos de un continuo. Una consecuencia de esto es que un líder es transaccional o es transformacional. Por el contrario, Bass (1985) los ve como parte de dos dimensiones separadas, lo que implica que un líder puede ser tanto transaccional como transformacional. Bass (1985) y colaboradores (principalmente Avolio) partieron de los postulados de Burns para postular una nueva teoría (*the full-range leadership theory*) donde estos estilos son vistos como dimensiones separadas, de forma tal que un líder puede ser tanto transaccional como transformacional. Es más, el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, pero no viceversa. Así, el liderazgo transformacional puede ser visto como un caso especial del liderazgo transaccional en la medida en que ambos enfoques están relacionados con el logro de

algún objetivo, pero difieren en el tipo de fines establecidos y en el proceso mediante el cual el líder motiva a los seguidores.

De esta manera, Bass tomó las ideas de Burns pero hizo un viraje respecto a los cuestionamientos que este último sufrió. Es decir, por un lado le quita toda normatividad a la cuestión y, por otro, mientras Burns (1978) caracterizó a los estilos transaccional y transformacional como descriptivos de diferentes tipos de líderes, Bass lo hizo como descriptivos de las diferentes clases de comportamiento del líder (O'Shea *et al.*, 2009). Siguiendo esta línea, Yukl (2010) sostiene que la esencia distintiva entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se define en término del comportamiento de los líderes para influenciar a los seguidores y el efecto del comportamiento de estos en los seguidores. Como consecuencia, Bass sostiene que los líderes pueden ser tanto transformacionales como transaccionales, y sugiere que los líderes más efectivos utilizan ambos estilos de liderazgo (Avolio *et al.*, 1999; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990). Establecida ya la nueva teoría, Bass caracteriza estos dos estilos de liderazgo y le agrega un tercero que en realidad es un no-liderazgo (el llamado *laissez-faire*) identificando, en su forma actual, a nueve factores (Bass, 1999) agrupados de la siguiente manera:

- Liderazgo transaccional: Es aquel que se refiere a una relación de intercambio entre el líder y el seguidor para obtener o satisfacer sus propios intereses y es típicamente representado como el establecimiento de objetivos y el monitoreo y control de resultados (Antonakis *et al.*, 2003). Comprende tres factores de primer orden, a saber:
 - a) Recompensa contingente: es cuando el líder especifica y clarifica a los seguidores, a través de la dirección o participación, lo que necesitan hacer para ser recompensados (con recompensas materiales o psicológicas).
 - b) Dirección por excepción activa (*Management by Exception. Active*): es cuando el líder ejerce un vigilancia activa con el fin de asegurar que los estándares preestablecidos son cumplidos, actuando de manera preventiva.
 - c) Dirección por excepción pasivo (*Management by Exception. Passive*): es cuando el líder solo interviene luego que el no cumplimiento de los objetivos ha ocurrido o cuando los problemas ya han aparecido.

- Liderazgo transformacional: es un liderazgo proactivo, que despierta la conciencia de los seguidores por los intereses colectivos trascendentes y ayuda a estos a conseguir fines extraordinarios. Comprende cinco factores/componentes de primer orden, a saber:
 - a) Influencia idealizada (atribuida): se refiere al carisma del líder, sea percibido como alguien confiable y poderoso, sea visto como alguien centrado en valores o en una ética de un nivel superior.
 - b) Influencia idealizada (comportamiento): se refiere a las acciones carismáticas del líder que están centradas en valores, creencias y un sentido de misión.
 - c) Motivación inspiracional: se refiere a los medios con que los líderes motivan a los seguidores, como visiones optimistas del futuro, objetivos ambiciosos, proyecciones idealizadas, comunicando que dicho horizonte es conquistable.
 - d) Estimulación intelectual: se refiere a las acciones del líder para apelar el sentido lógico y la capacidad de análisis de los seguidores invitándolos y desafiándolos a pensar creativamente y a encontrar soluciones a situaciones difíciles y complicadas.
 - e) Consideración individual: se refiere al comportamiento del líder que contribuye a la satisfacción de los seguidores apoyando o prestando atención a las necesidades y aspiraciones individuales de estos y, por lo tanto, ayudándolos a desarrollarse, a superarse y a empoderarse.

El líder que muestra estos comportamientos no solo ayuda a los seguidores a trascender sus propios intereses en pos de la organización sino que también los ayuda a superar sus expectativas de desempeño inicial basado en un fuerte vínculo emocional que construyó con ellos (Bass, 1995).

- Liderazgo pasivo/evitador (*laissez-faire*): se refiere a una ausencia, a un no-liderazgo en donde el líder evita tomar decisiones, renuncia a las responsabilidades y no utiliza su autoridad. Es considerado como una decisión “activa” en donde el líder escoge no hacer, no accionar. En lo operativo involucra a un solo factor (*laissez-faire*) cuyo significado es el descripto anteriormente. Es considerado el estilo, la forma más pasiva e ineficiente de liderazgo.

De esta manera cabe reiterar que la premisa básica de la nueva teoría de liderazgo de rango completo –*Full-Range Leadership Theory* (FRLT)– (Bass, 1985) es que los liderazgos transformacionales y transaccionales no son más vistos como opuestos de una escala continua sino que el mismo líder puede actuar de cualquier manera. La habilidad o el deseo de un líder de manifestar un determinado estilo puede incluso cambiar a lo largo del tiempo o acorde a nuevas circunstancias o contextos. Los motivos para que un cambio ocurra pueden resultar de la pérdida de confianza en la habilidad del líder para conducir, en el caso de un líder transformacional (O’Brien, 2007).

Ahora bien, como sostiene Morlero (2002), aunque el aporte teórico de Bass es trascendente, quizás sea todavía más importante el hecho de que consigue operacionalizar los estilos de liderazgo involucrados en su modelo teórico de rango completo (FRLT) a través de un cuestionario, el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), el cual ha sido utilizado desde entonces y es considerado uno de los más destacados en investigaciones empíricas (De Vries, 2008). Esto permite trabajar empíricamente con una cuestión central de la teoría que es que cada líder puede desplegar ambos estilos de liderazgo, que ahora pueden ser medidos a través de las frecuencias observadas de los factores transformacionales o transaccionales más arriba comentados; además, cada perfil involucra más de uno y menos de otro. Así, aquellos líderes que satisfacen a sus seguidores y son efectivos como líderes son más transformacionales y menos transaccionales (Avolio y Bass, 1991).

Queda ahora por ver cómo efectivamente se operacionalizaron a los estilos de liderazgo aplicando esta nueva teoría (FRLT).

CAPÍTULO IV: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación se presentan las definiciones, tanto conceptuales como operacionales, de los estilos de liderazgos (primer orden) como de las dimensiones, subdimensiones e indicadores utilizados. Cabe aclarar que en lo referente a las definiciones conceptuales, las aquí presentadas son parte de lo ya desarrollado en el Marco Teórico (ver *ut supra*).

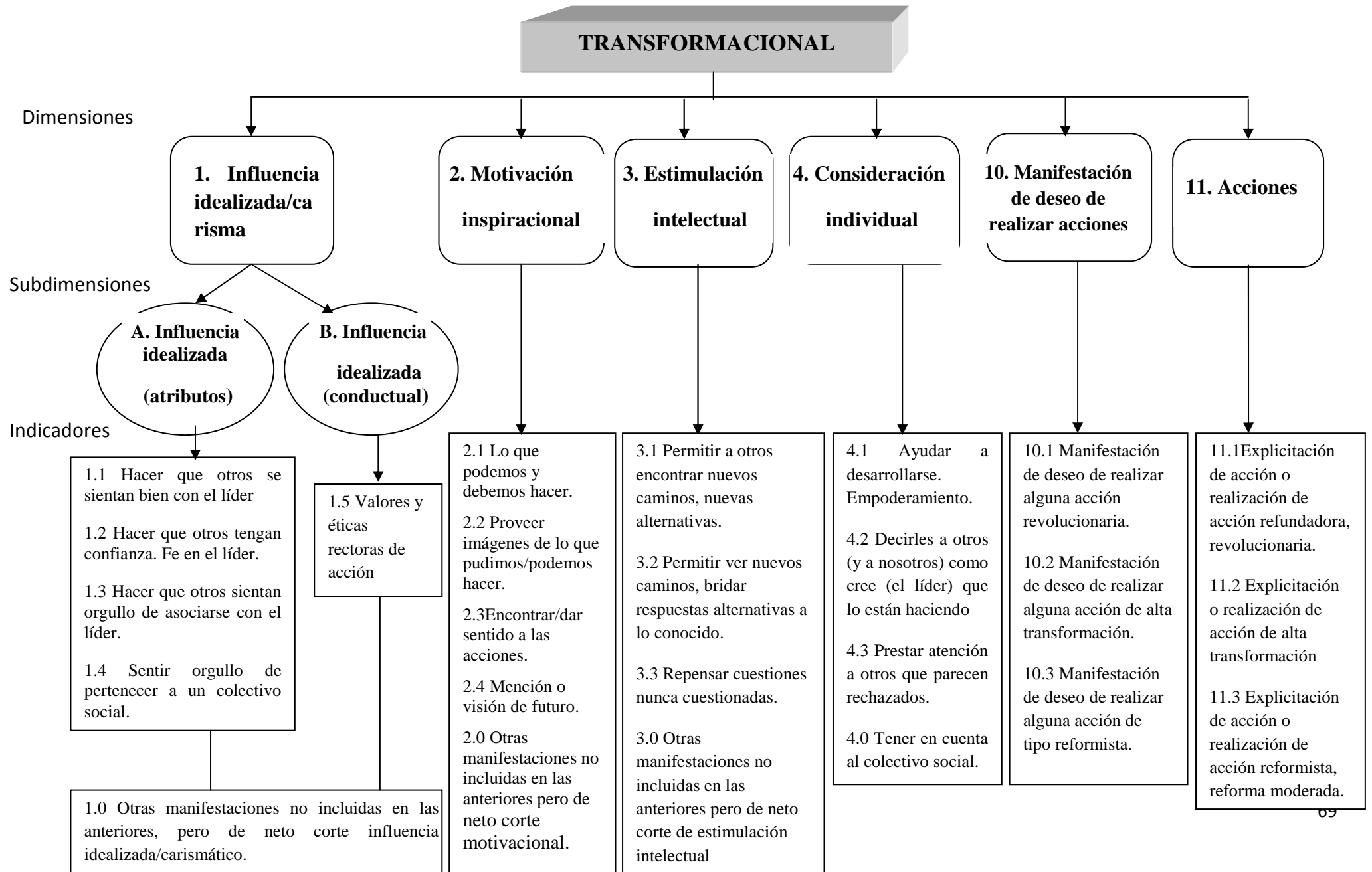
1. Liderazgo transformacional:

Definición conceptual: Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es estimulante a nivel intelectual, expande las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera de forma individual, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

Definición operativa: Sumatoria de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas para los todos los ítems/indicadores de las dimensiones 1. Influencia idealizada/Carisma; 2. Motivación inspiracional; 3. Estimulación intelectual (indicadores 3.1; 3.2 y 3.3); 4. Consideración individual (indicadores 4.0, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4); 10. Manifestación del deseo de realizar acciones (indicadores 10.1, 10.2, 10.3) y 11. Acciones concretas (indicadores 11.1, 11.2 y 11).

El proceso de operacionalización de este estilo de liderazgo puede sintetizarse en la siguiente figura.

Figura 1. Esquema de operacionalización del estilo transformacional



1.1 Operacionalización de las dimensiones, subdimensiones e indicadores involucrados en el estilo de liderazgo transformacional

A. Dimensión influencia idealizada/carisma (segundo orden):

Definición conceptual: El líder le entrega a los subordinados un sentido de propósito claro que es estimulante para ellos, una visión de futuro articulada y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse.

Definición operativa: sumatoria de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas para todos los indicadores de la subdimensión 1.1 Influencia idealizada (atributos), todos los indicadores de la subdimensión 1.2. Influencia idealizada conductual y el indicador 1.0 Otras manifestaciones no incluidas en los anteriores indicadores, pero que son de neto corte de influencia idealizada (la cual no está categorizada para ninguna de las sub-dimensiones en particular).

A.1. Subdimensión (tercer orden) influencia idealizada (atributos):

Definición conceptual: Esta subdimensión identifica los atributos de los líderes que son capaces de construir confianza en sus seguidores. Inspiran poder y orgullo en los seguidores, yendo más allá de sus propios intereses individuales y focalizándose en los intereses del grupo y de sus miembros, y se transforman así en modelos de referencia para sus seguidores.

Definición operativa: Sumatoria de las frecuencias absolutas de las oraciones que han sido categorizadas como 1.1 Hacer que otros se sientan bien con el líder; 1.2 Hacer que otros tengan confianza, fe en el líder; 1.3 Hacer que el otro sienta orgullo de asociarse con el líder, 1.4 Orgullo de pertenecer a un colectivo social

A.1.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **Hacer que otros se sientan bien conmigo:** adulación, frases que procuran que el oyente/seguidor se sienta a gusto con el líder:

A las mismas [las Fuerzas Armadas] que fueron baluarte de nuestra independencia, y hoy están integradas plenamente en nuestro orden constitucional. (Menem, 1991)

Porque sigue siendo [el pueblo argentino] lo mejor que tenemos. (Menem, 1992)

➤ **1.2 Hacer que otros tengan confianza, fe en el líder:** frases que procuran brindar confianza al seguidor sobre el líder, pedir que tengan fe en el líder, que lo sigan, que confíen en él.

Por eso, hoy más que nunca, vengo a hablarle a todo el pueblo argentino con la verdad en la mano. (Menem, 1992)

Y yo voy a defender a las pequeñas y medianas empresas. (De la Rúa, 2000)

➤ **1.3 Hacer que el otro sienta orgullo de asociarse con el líder:** frases que hacen mención al orgullo de realizar algo por parte del líder o asociado a él:

Sin pecar de soberbia, pero con un legítimo orgullo, digo que así como me tocó recibir un país con las instituciones democráticas consolidadas por la gestión de mi antecesor, el doctor Raúl Alfonsín, termino mi mandato con un país en pleno crecimiento social y económico. (Menem, 1995)

Nuestro punto de vista cuenta cada día más en Europa. (González, 1994)

➤ **1.4 Orgullo de pertenecer a un colectivo social:** frases que hacen mención al orgullo de pertenencia a un colectivo social común entre líder y seguidor o al orgullo que se siente en tanto miembros de un colectivo social:

Quiero que afirmemos el orgullo de ser argentinos. (De la Rúa, 2001)

Así y solo así, entre el Estado y la sociedad civil en su conjunto, lograremos ese crecimiento justo que renovará nuestro orgullo de ser argentinos. (Menem, 1996)

Los españoles nos podemos sentir, por ello, legítimamente orgullosos y optimistas. (Aznar, 1997)

A.2 Subdimensión (tercer orden) influencia idealizada (conductual):

Definición conceptual: Esta subdimensión identifica a los líderes que actúan con integridad. Esto es algo típico de líderes que manifiestan comportamientos altamente positivos y valorados, conciencia, autocontrol, un juicio moral elevado, optimismo y autoeficiencia. Hablan sobre sus valores y creencias más importantes y casi siempre consideran las consecuencias éticas y morales de sus actos.

Definición operativa: sumatoria de las frecuencias absolutas de las oraciones que han sido categorizadas como 1.5 Valores y éticas rectoras de acción (propias del líder y colectivas compartidas).

A.2.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **1.5 Valores y Éticas rectoras de acción:** Hace referencia a frases que explicitan los valores rectores y /o éticos del accionar tanto del líder como de la comunidad de pertenencia.

Cuando llamamos a la reconciliación y al diálogo estamos defendiendo la vida. (Alfonsín, 1984)

Creemos en la libertad individual, en la democracia plural sin restricciones ni censuras; creemos, en fin, que estas formas que se ha dado Occidente para organizar nuestras sociedades son válidas y que en ellas hallaremos el camino para asegurar el bienestar y la felicidad de nuestro pueblo. (Alfonsín, 1984)

El Gobierno realizará una política al servicio de todo el pueblo español, procurando que ninguna pretensión legítima deje de ser defendida ni ninguna causa desoída. (Suárez, 1979)

➤ **1.0 Otras manifestaciones no incluidas en los anteriores indicadores, pero que son de neto corte de influencia idealizada** (independiente de ambas subdimensiones): hace mención a frases que, no pudiendo ser inscriptas bajo los indicadores anteriores de influencia idealizada (tanto atributos como conductas) son, de todas formas, frases de corte carismático, muchas veces de autoreferencia por parte del líder.

Asumo el desafío. (De la Rúa, 2000)

No me siento alarmado por la suerte que este tipo de antagonismo pueda reservar a mi persona o a aquella parcialidad que me incluye, sino por la suerte que podría reservar al sistema político cuya preservación hace a los intereses y los ideales de todo el arco democrático argentino. (Alfonsín, 1989)

Yo creo que todo el mundo sabe en esta Cámara, y también fuera, que jamás rehuí un debate. (González, 1983)

B. Dimensión (segundo orden) Motivación inspiracional:

Definición conceptual: Identifica a los líderes que inspiran a los otros, comúnmente articulando objetivos compartidos y entendimientos mutuos sobre lo que es realmente importante y correcto. Provee visiones de qué se puede hacer, hacia dónde ir y cómo lograrlo promoviendo expectativas positivas sobre lo que hay que hacer.

Definición operativa: Sumatoria de las frecuencias absolutas de las oraciones que han sido categorizadas como 2.1 Lo que podemos y debemos hacer; 2.2 Proveer imágenes de lo que pudimos/podemos hacer; 2.3 Encontrar/Dar sentido a las acciones; 2.4.

Mención o visión del futuro y 2.0 Otras frases de neto corte motivacional no incluidas en los anteriores indicadores.

B.1. Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **Lo que podemos y debemos hacer:** Hace mención a frases en donde el líder ilustra todo aquello que debe ser hecho para lograr una mejor situación, bienestar sin estar refiriéndose a ningún plan de acción concreto sino para generar empatía, compromiso y motivación:

La democracia solo funcionará en plenitud cuando todos estemos dispuestos a anteponer los intereses de la República a ideas particulares que resultarían estériles si no se compatibilizaran con las del conjunto de la sociedad. (Alfonsín, 1984)

Debemos actuar con grandeza, participar ampliamente y favorecer la pluralidad, el desafío implica construir una sociedad del conocimiento, una sociedad donde la educación, la ciencia y la tecnología nos permitan acceder a los niveles de crecimiento e igualdad social que nuestros hijos se merecen. (Kirchner, 2005)

En un mundo incierto, nuestra gran oportunidad consiste en afianzar todos aquellos mecanismos que faciliten nuestra adaptación al cambio. (Suárez, 1979)

➤ **2.2 Proveer imágenes de lo que pudimos/podemos hacer:** Hace mención a frases en donde el líder muestra una situación idealizada y deseada por todos sea para mostrar todo lo realizado como para mostrar lo que se puede hacer o a donde se puede llegar:

El 10 de diciembre dijimos aquí que una savia común alimentará la vida de cada uno de los actos del gobierno democrático: la rectitud de los procedimientos. (Alfonsín, 1984)

La educación constituye, como ninguna otra actividad, la garantía del progreso de los hombres mismos, que es el objetivo central de todos nuestros afanes al que se someten todas las demás líneas de acción política. (González, 1982)

Tenemos una formidable oportunidad de participar, de modo activo y determinante, en los acontecimientos que van a configurar el futuro de Europa.” (Aznar, 1997)

➤ **2.3 Encontrar/Dar sentido a las acciones:** Hace mención a frases en donde el sacrificio realizado o a realizar tiene una razón de ser motivadora:

Porque si se sospechara que el esfuerzo de unos sirve para el enriquecimiento de otros, y si el esfuerzo de la sociedad no encontrara

respuesta en el gobierno, nadie estaría dispuesto a continuar esta lucha. (Alfonsín, 1985)

Aclaremos siempre que venimos de la más profunda crisis escalando peldaño a peldaño lo que ha sido y es el calvario de la Argentina. (Kirchner, 2005)

Y terminar diciendo, con esta reflexión, que las dificultades de España siguen siendo importantes en materia económica, y que solo con el esfuerzo de todos podremos superar la crisis. (González, 1983)

➤ **2.4 Mención o visión del Futuro:** Hace mención a frases en donde el líder promete, muestra situaciones ideales y deseadas por todos puestas en el futuro como promesa:

Así entendido, el desarrollo con modernización es un imperativo ineludible de nuestro futuro como Nación soberana, autónoma y libremente integrada a sus hermanas de América latina. (Alfonsín, 1987)

Tengo plena confianza no solamente en el futuro, sino en el presente de la Argentina porque vislumbro que la sociedad está cambiando, aunque tal vez no lo notemos, pero está cambiando. (Fernández de Kirchner, 2008)

Nuestro sentido del cambio se proyecta hacia el futuro y se apoya en los valores más permanentes del hombre, rechazando la concepción atomizada de la sociedad. (González, 1982)

➤ **2.0 Otras frases de neto corte motivacional no incluidas en los anteriores indicadores:** Hace mención a frases que no pudiendo ser inscriptas bajo los indicadores anteriores de Motivación Inspiracional son, de todas formas, frases de neto corte motivacional:

El 30 de octubre el pueblo argentino votó por un proyecto de unión nacional y en reafirmación de los derechos a la libertad y a la vida, contra todo tipo de intolerancia. (Alfonsín 1984)

A la democracia no se la defiende con la genuflexión ni con la obsecuencia, a la democracia se la defiende con la verdad y con la razón. (Menem, 1992)

Hay en el ámbito europeo grandes tareas pendientes que van a poner a prueba nuestra capacidad de trabajo, nuestra imaginación y nuestra iniciativa. (Aznar, 1998)

C. Dimensión (segundo orden) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Definición Conceptual: Identifica a los líderes que son capaces de generar, estimular pensamientos innovadores de sus seguidores ayudando a pensar los viejos problemas desde perspectivas novedosas.

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 3.1 Permitir a otros encontrar nuevos caminos, nuevas alternativas, 3.2 Permitir ver nuevos caminos, brindar respuestas alternativas a lo conocido y, 3.3 Repensar cuestiones nunca pensadas o cuestionadas.

C.1. Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **3.1 Permitir a otros encontrar nuevos caminos, nuevas alternativas:**

Hace mención a frases en donde el líder invita o permite a otros actores que elaboren o aporten nuevas alternativas.

Espero de todos los grupos las sugerencias de medidas que puedan agregarse a las que acabo de exponer y les anuncio desde este momento nuestra disposición para incorporarlas. (González, 1994)

En este marco, invito al señor presidente Tabaré Vázquez a encontrar una solución inmediata, que contemple el conjunto de problemas ambientales involucrados. (Kirchner, 2006)

Expresión de la voluntad de dar a la Cámara el protagonismo que anunciamos es su papel de sede de reflexión e impulso para una reforma de tan profundo calado histórico como la profesionalización plena de las Fuerzas Armadas, que, siendo responsabilidad del trabajo de una Comisión, espero que también finalice próximamente. (Aznar, 1997)

➤ **3.2 Permitir ver nuevos caminos, brindar respuestas alternativas a lo**

conocido: Hace mención a frases en donde es el propio líder quien provee y comparte con los seguidores nuevas alternativas a problemas ya conocidos.

Así como hace medio siglo la gran crisis nos obligó a volvernos hacia adentro de nuestras naciones, la crisis actual, quizás más profunda que aquella, nos lleve a volcarnos hacia adentro de la región. (Alfonsín, 1984)

Este es el modelo que les estamos proponiendo: un modelo de profunda racionalidad e inteligencia, porque tenemos la posibilidad de hacerlo. (Fernández de Kirchner, 2008)

No habrá autonomías fuertes sin un Estado fuerte; para profundizar el proceso autonómico es imprescindible robustecer las estructuras unitarias dentro de las cuales han de moverse las Comunidades Autónomas, como es imprescindible también robustecer la autonomía y las haciendas de los Ayuntamientos y de las Diputaciones, en un esfuerzo coordinado de solidaridad. (Calvo Sotelo, 1981)

➤ **Repensar cuestiones nunca pensadas o cuestionadas:** Hace mención a frases en donde el líder se permite e invita a los otros reflexionar o a cuestionar temas dados como ciertos o bien nunca cuestionados por alguna ideología o grupo:

Porque a la paz no se la sirve sin justicia, hemos trabajado incansablemente para que se comprenda que el sistema económico internacional imperante nos conduce a todos, ricos y pobres, acreedores y deudores a un verdadero holocausto político. (Alfonsín, 1984)

¿Alguien puede decir que están bien las cosas como están, que realizamos la justicia social que todos queremos y cuya ideología compartimos? (De la Rúa, 2000)

Otra reflexión complementaria sobre el terrorismo, señorías, es que los propios terroristas son conscientes de que no tienen salida para su afán de destruir el sistema de libertades, y que es consciente toda la sociedad española de que el fenómeno del terrorismo es un fenómeno que, aun teniendo especificidades en España, tiene una dimensión internacional; dimensión internacional que hemos estado proclamando, declarando, para pedir una coordinación internacional en la lucha contra el terrorismo; coordinación internacional que el Gobierno ha ofrecido una y otra vez y que hoy es ya un estado generalizado de conciencia en todos los países democráticos del mundo. (González, 1985)

D. Dimensión (segundo orden) CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL:

Definición Conceptual: Identifica a los líderes que son capaces de comprender y compartir los deseos y necesidades de desarrollo de los otros y trata a cada individuo como único. Al mismo tiempo, representa un intento por parte del líder de no solo reconocer y satisfacer las necesidades de los seguidores sino también de ampliar y elevar dichas necesidades con vistas a maximizar y desarrollar todo su potencial.

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 4.1 Ayudar a desarrollarse/ Empoderamiento, 4.2 Decirles a otros (y a nosotros) como cree (el líder) que lo están haciendo; 4.3 Prestar atención a otros que parecen rechazados y, 4.0 Tener en cuenta al colectivo social.

D.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **4.1 Ayudar a desarrollarse/ Empoderamiento:** Hace mención a frases en donde el líder explícitamente expresa el deseo o necesidad de permitir que otros crezcan, se desarrollen según sus capacidades (empoderamiento).

No solo se trata de democratizar el acceso a la cultura sino de fomentar las capacidades creativas de nuestro pueblo. (Kirchner, 2007)

Queremos facilitar a los empresarios sin asalariados la contratación de su primer empleado. (Aznar, 1998)

➤ **4.2 Decirles a otros (y a nosotros) como cree (el líder) que lo están haciendo:** Hace mención a frases en donde el líder realiza un diagnóstico sobre la actuación propia (en tanto colectivo social o grupo) y/o la de otros actores o colectivos sociales.

No solamente son insinceros quienes usan del oportunismo o de los fingimientos, sino quienes formulan exigencias que en su fuero interno saben de cumplimiento imposible. (Alfonsín, 1984)

Estamos logrando reconstruir la reserva de divisas extranjeras y negociando activamente la enorme deuda externa heredada. (Alfonsín, 1984)

Estamos, por consiguiente, reduciendo también nuestros diferenciales con la OCDE, que está, puedo decir –creo que no habrá duda como en el debate del año pasado– dos puntos y medio menos; nos acercamos, por consiguiente, a la media de inflación de la OCDE. (González, 1984)

➤ **4.3 Prestar atención a otros que parecen rechazados:** Hace mención a frases en donde el líder tiene especial cuenta de sectores sociales o individuos que se encuentran en condiciones desfavorables respecto al conjunto de la sociedad.

Hemos comenzado por ocuparnos de los sectores más desprotegidos. (Alfonsín, 1984)

Los jubilados y pensionados son prioridad para este presidente. (De la Rúa, 2000)

Los inmigrantes tienen derecho a un marco jurídico claro y razonable que haga posible su verdadera integración. (Aznar, 2001)

➤ **4.0. Tener en cuenta al colectivo social:** Hace mención a frases en donde el líder tiene como sujeto destinatario al colectivo social como conjunto, muchas veces bajo el término “pueblo”.

Estamos seguros de que la opinión pública y el conjunto de la ciudadanía desean una paz interior que asegure posibilidades para la búsqueda de mayor libertad, con mayor seguridad y mayor bienestar. (Alfonsín, 1984)

A esa nueva construcción convoco hoy, como siempre, a todo el pueblo argentino. (Menem, 1993)

Un Gobierno que adviene legítimamente al poder, como el que yo pienso formar si obtengo la investidura, puede y debe pedir esa colaboración de la sociedad entera y con ella un margen de confianza para su actuación. (Calvo Sotelo, 1981)

E. Dimensión (segundo orden) MANIFESTACIÓN DE DESEO DE REALIZAR ACCIONES:

Definición Conceptual: Identifica a los líderes que (para el caso de liderazgo transformacional) piensan y sugieren generar un cambio importante dentro de la estructura socio-política que lideran. Sin embargo, son enunciaciones que no conllevan la descripción o explicitaciones de acciones concretas.

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 10.1 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción revolucionaria, 10.2 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de alta transformación y, 10.3 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de tipo reformista.

E.1. Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **10.1 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción revolucionaria:** Hace mención a frases en donde el líder expresa la necesidad de realizar cambios extremos, refundaciones, revoluciones sin que por esto enuncie acción concreta alguna.

Nos proponemos, por el contrario, construir una nueva Nación reencontrada con los valores que le dieron origen y con este gigantesco e ineludible propósito impulsamos las reformas estructurales reclamadas por la urgencia de los problemas a resolver. (Alfonsín, 1986)

Aspiramos a generar, en nuestra tierra, una nueva teoría del Estado, de un nuevo Estado, eficaz y solidario. (Menem, 1996)

Estamos construyendo un nuevo país, sobre la base de paradigmas que nos alejan de los vigentes en la pasada década. (Kirchner, 2007)

➤ **10.2 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de alta transformación:** Hace mención a frases en donde el líder expresa la necesidad de realizar cambios estructurales profundos sin que sean de tipo revolucionarios (totales) pero sin enunciar acción concreta alguna.

En otro orden de ideas, nos hemos propuesto una política poblacional que revierta la tendencia al achicamiento del país. (Alfonsín, 1984)

De tal manera, vamos a transformar la década de los 90 en la década del crecimiento, para dejar atrás los años 80, que significaron un claro retroceso de nuestras economías y comunidades en toda América latina.” (Menem, 1991)

Al mismo tiempo que se hace esa transformación del Estado, al mismo tiempo que se intentan sanear y corregir los defectos estructurales de la Administración, hay que seguir prestando servicio a los ciudadanos y, por consiguiente, ese apartado tiene que seguir funcionando, no puede perder el nivel de la prestación de servicios. (González, 1984)

➤ **10.3 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de tipo reformista:** Hace mención a frases en donde el líder expresa la necesidad de realizar cambios, reformas sin ser estructurales profundos ni revolucionarios pero si enunciar acción concreta alguna.

Asimismo, se deben completar los estudios sobre la reforma del ministerio público, de modo que este constituya un cuerpo orgánico capaz de controlar en forma sistemática el ejercicio de las acciones judiciales. (Alfonsín, 1986)

Y debemos continuar con la reforma del mercado. (Menem, 1992)

Ahora tenemos que impulsar las reformas en el marco europeo y Europa se enfrenta a un momento crucial. (Aznar, 1999)

F. Dimensión (segundo orden) ACCIONES:

Definición Conceptual: Identifica a los líderes que (para el caso de liderazgo transformacional) piensan, proponen y realizan acciones concretas para generar un cambio importante dentro de la estructura socio-política que lideran. A diferencia de la dimensión anterior, aquí se hace referencia a acciones concretas y explicitadas por el líder.

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 11.1 Explicitación de acción o realización de acción revolucionaria, 11.2 Explicitación de acción o realización de acción de alta transformación y, 11.3 Explicitación de acción o realización de acción reformista/ de reforma moderada.

F.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **11.1 Explicitación de acción o realización de acción refundadora, revolucionaria:** Hace mención a frases en donde el líder expresa la realización concreta de cambios extremos, de tipo refundadores o revolucionarios, sin evaluar si estos cambios son efectivamente así o fueron concretados de esa manera.

Si, ya es tiempo de trasladar la capital. (Alfonsín, 1987)

➤ **11.2 Explicitación de acción o realización de acción de alta transformación:** Hace mención a frases en donde el líder expresa la realización

concreta de cambios estructurales profundos, de alta transformación, sin evaluar si estos cambios son efectivamente de alta transformación o fueron concretados de tal manera.

Derogación de la llamada Ley de Amnistía. (Alfonsín, 1984)

Desmantelamiento del aparato represivo existente. (Alfonsín, 1984)

Si alguien albergara dudas, desde luego no justificadas, de cuál puede ser la voluntad del Gobierno en relación con el armamento nuclear, espero que se queden tranquilos, cosa difícil, por que les anuncio que hemos decidido adherirnos al Tratado de no proliferación nuclear. (González, 1987)

➤ **11.3 Explicitación de acción o realización de acción reformista/ de reforma moderada:** Hace mención a frases en donde el líder expresa la realización concreta de cambios más de tipo reformistas, sin evaluar si estos cambios son efectivamente reformistas o fueron concretados de tal manera.

Revisión de la Ley de Entidades Financieras, con el objeto de establecer concretamente las funciones del Banco Central para el control de las entidades y reglamentar su funcionamiento en forma sintética y clara, a fin de evitar interpretaciones que permitan distorsiones en el mercado financiero. (Alfonsín, 1984)

Y el próximo envío del proyecto que reforma el procedimiento civil y comercial, estableciendo también su oralidad. (Menem, 1993)

A tal fin, se está abordando una reforma de los planes de estudio que refuerce, en los niveles no universitarios, las materias humanísticas, esenciales para una educación equilibrada y de más calidad. (Aznar, 1997)

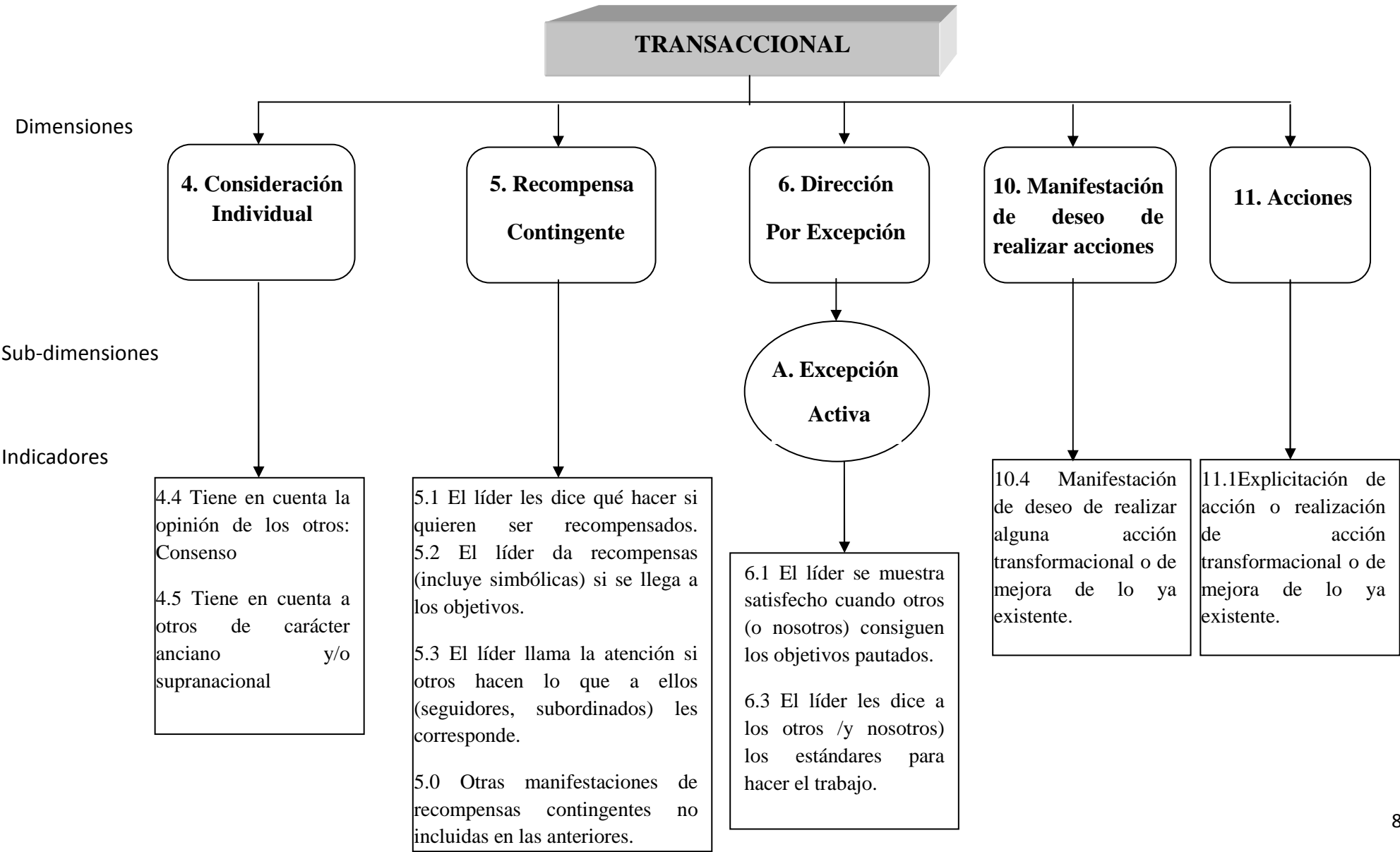
2. Liderazgo Transaccional

Definición conceptual: Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por centrarse en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder

Definición operativa: Sumatoria de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas para los todos los ítems/indicadores de la dimensión 5 Recompensa Contingente; los indicadores 4.4 y 4.5 de la dimensión 4. Consideración Individual; todos los indicadores de la sub-dimensión 6.A Management por Excepción Activa; el indicador 10.4 de la Dimensión 10. Manifestación de deseo de realizar acciones y, por último, el indicador 11.4 de la dimensión 11. Acciones concretas.

El proceso de operacionalización de este estilo de liderazgo puede sintetizarse en la siguiente Figura 2:

Figura 2. Esquema de operacionalización del estilo transaccional



2.1 Operacionalización de las Dimensiones, sub-dimensiones e indicadores involucrados en el estilo de Liderazgo Transformacional

A. Dimensión (segundo orden) CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL:

Definición Conceptual: Ya definido (ver *ut supra* apartado 1.1 D del presente capítulo)

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 4.4 Tener en cuenta la opinión de los otros: Consenso y, 4.5 Tener en cuenta a otros de carácter nacional o supranacional.

A.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **4.4 Tener en cuenta la opinión de los otros: Consenso:** Hace mención a frases en donde el líder explícitamente hace un llamado al consenso, la convergencia entre uno o varios sectores o a la negociación para alcanzar acuerdos u objetivos comunes.

Cuando ellos han sido rechazados por los señores senadores y diputados, el Poder Ejecutivo ha tomado debida nota de sus razones y ha procurado adecuar sus políticas a la voluntad expresa de los representantes del pueblo. (Alfonsín, 1985)

El propósito de esta convocatoria consiste en definir las etapas, las metas y los objetivos para la educación argentina de la próxima década. (Menem, 1993)

Creo poder afirmar que en este esfuerzo sí ha habido un considerable grado de coincidencia entre las distintas fuerzas políticas. (González, 1985)

➤ **4.5 Tener en cuenta a otros de carácter nacional o supranacional:** Hace mención a frases en donde el líder explícitamente hace un llamado al consenso, la convergencia entre uno o varios Estados (sub-nacionales, nacionales o supranacionales) a la negociación para alcanzar acuerdos u objetivos comunes.

Suscripción de un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, para financiar importaciones de insumos a las industrias locales exportadoras y prefinanciación de exportaciones industriales por un monto de 200 millones de dólares. (Alfonsín, 1984)

Esta ha sido la clave de integración en la Unión Europea y sabemos que esta debe ser la clave de integración aquí, en América Latina, aquí, en la América del Sur, aquí, en el MERCOSUR. (Fernández de Kirchner, 2008)

Por consiguiente, yo rogaría un cierto esfuerzo para convencer a esas fuerzas políticas de que este Tratado es un Tratado equilibrado que respeta los intereses españoles y los intereses europeos. (González, 1985)

B. Dimensión (segundo orden) RECOMPENSA CONTINGENTE:

Definición Conceptual: Identifica a los líderes capaces de discutir claramente las responsabilidades para proyectos y tareas específicas, objetivos y estándares a conseguir, deja en claro las recompensas y castigos y expresa satisfacción cuando se logra lo pautado.

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 5.1 El líder les dice que hacer si quieren ser recompensados; 5.2 El líder da recompensas (incluye simbólicas) si llegan a los objetivos, 5.3 Llama la atención si otros hacen lo que a ellos les corresponde y, 5.0 Otras manifestaciones de recompensas contingentes no contempladas en las anteriores.

B.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **5.1 El líder les dice que hacer si quieren ser recompensados:** Hace mención a frases en donde el líder explícitamente les dice a sus seguidores que deben hacer si quieren ser recompensados (material o simbólicamente)

Aspiramos, pues, a que en los empresarios se reanime el espíritu de riesgo y de innovación para explorar las oportunidades que abre el nuevo clima económico que vive el país. (Alfonsín, 1984)

Será mejor que todos paguen sus impuestos, porque cuando todos paguemos los impuestos, ¡voy a bajar los impuestos! (De la Rúa, 2000)

Pero es necesario no ahogar ni los beneficios ni el ahorro si queremos que estos se traduzcan en inversión y creación de puestos de trabajo. (Calvo Sotelo, 1981)

➤ **5.2 El líder da recompensas (incluye simbólicas) si llegan a los objetivos:** Hace mención a frases en donde el líder explícitamente da recompensas (pueden ser simbólicas como reconocimiento o agradecimiento públicos).

Me enorgullezco de comandar fuerzas que son un modelo de subordinación a los poderes constitucionales, que en emergencias de todo tipo, en la protección de nuestros recursos, en la vigilancia y ocupación de nuestro espacio soberano han demostrado su vocación de servicio a la comunidad y que han sido reconocidas por su eficiencia y profesionalidad en la defensa de la paz en el mundo. (De la Rúa, 2001)

Hoy, 1º de mayo, la mención de este proyecto debe servir para brindar un reconocimiento a nuestro glorioso movimiento obrero, y para renovar nuestro compromiso con todos los trabajadores, que son el pilar esencial de nuestra propuesta. (Menem, 1990)

Señorías, el camino hacia la paz que anhelamos nos obliga a realizar ahora, por un elemental sentido de justicia y de humanidad, un acto de solemne reconocimiento y reparación con quienes más han sufrido la violencia cruel en estos años: las víctimas del terrorismo y sus familiares. (Aznar, 1999)

➤ **5.3 El líder llama la atención si otros hacen lo que a ellos les corresponde:** Hace mención a frases en donde el líder llama la atención a sus seguidores porque otros hacen lo que a ellos les corresponde hacer.

En un contexto de cambio social y cultural rápido y de reestructuración del sistema mundial de producción y de gestión en base a las inmensas potencialidades despertadas por la revolución tecnológica, la Argentina llega, una vez más, con retraso. (Alfonsín, 1987)

Yo podría decir ante esta Cámara, porque todos ustedes lo saben, que la acción exterior de España merece mucho más respeto fuera de nuestras fronteras que en algunos círculos internos de España, mucha más consideración; que se aprecia más la presencia y la acción exterior española en los foros internacionales que entre nosotros, y ese puede ser un problema preocupante, porque no se produce prácticamente en casi ninguna nación, al menos de la Europa occidental, del mundo en que vivimos. (González, 1983)

Así lo han entendido recientemente países como Alemania o Gran Bretaña, que están situando la educación precisamente en el centro de sus reformas. (Aznar, 2002)

➤ **5.0 Otras manifestaciones de recompensas contingentes no contempladas en las anteriores:** Hace mención a frases en donde el líder expresa o da cuenta de las recompensas contingentes otorgadas no incluidas en las anteriores.

Estamos reemplazando la anarquía de nuestra inserción en el mundo por una posición racional y previsible que haga saber a nuestros interlocutores qué es lo que espera la Argentina de cada uno de ellos y qué es lo que está dispuesta a dar. (Alfonsín, 1984)

De ellos reclamo el mismo empeño. (Aznar, 1998)

C. Dimensión (segundo orden) MANAGEMENT POR EXCEPCIÓN: Sub-dimensión (tercer orden) EXCEPCIÓN ACTIVA:

Definición Conceptual: Identifica a los líderes que se focalizan en el monitoreo de los errores, desvíos de lo pautado y que rápidamente accionan con medidas correctivas.

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 6.1 El líder se muestra satisfecho cuando otros (o nosotros) consiguen los objetivos pautados y, 6.3 El líder les dice a los otros (y nosotros) los estándares para hacer su trabajo.

C.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **6.1 El líder se muestra satisfecho cuando otros (o nosotros) consiguen los objetivos pautados:** Hace mención a frases en donde el líder expresa satisfacción por los logros obtenidos por él (como individuo o como parte de un colectivo social) u otros.

Los argentinos hemos recobrado plenamente nuestro prestigio internacional y decenas de gobernantes han visitado a nuestro país, que estaba absolutamente aislado antes del restablecimiento de la democracia. (Alfonsín, 1984)

Hoy puedo anunciar con júbilo que la recesión ha terminado. (Menem, 1997)

Quizá rememorando algo la historia podríamos afirmar que Ortega no tendría que lamentarse de los elementos diferenciales con la Europa democrática, que Ortega hoy se sentiría satisfecho de esa homologación con Europa, preservando, naturalmente, las características fundamentales de nuestra personalidad como nación. (González, 1985)

➤ **6.3 El líder les dice a los otros (y nosotros) los estándares para hacer su trabajo:** Hace mención a frases en donde el líder expresamente dice como hay que hacer las cosas, sea a un grupo o al colectivo social al que pertenece (nosotros). Defender activamente derechos o acceso a derechos u otras cuestiones en contexto de negociaciones colectivas.

Por más dura que sea la coyuntura actual no hemos de cejar en la defensa de nuestro derecho a participar en el mercado mundial al que abastecemos desde hace más de un siglo. (Alfonsín, 1986)

En consecuencia, exhorto a cada uno de los trabajadores de los medios de comunicación social, a ejercer su libertad con responsabilidad. (Menem, 1992)

Todas las Instituciones deben asimilar su propio papel y la dimensión que el texto constitucional da a las demás instituciones, y el Gobierno de la nación tiene atribuida la dimensión nacional que engloba a todo el territorio.” (González, 1987)

D. Dimensión (segundo orden) Manifestación de deseo de realizar acciones:

Definición Conceptual: Ya definido (ver *ut supra* apartado 1.1 E del presente capítulo).

Definición Operativa: Conteo simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 10.4 Manifestaciones de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe.

D.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **10.4. Manifestaciones de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe.** Hace mención a frases en donde el líder manifiesta el deseo o necesidad de realizar acciones que son fruto de una situación transaccional, profundizar lo existente, incrementar, disminuir (por ejemplo, presupuestariamente) pero sin llegar a explicitar acción concreta alguna.

Nos fijamos como objetivo una disminución del orden del 12 % en el nivel de gasto previsto para 1985. (Alfonsín, 1985)

Pero con independencia de esto, avanzaremos en el proceso de integración, concretando las “interconexiones bioceánicas” y expandiendo aún más los proyectos conjuntos de integración minera. (Menem, 1998)

Se adecuarán las retribuciones a la dedicación efectiva, se regulará el régimen del voluntariado especialista y se mejorará el haber en mano de soldados y marineros, dentro de un conjunto de medidas que contemplen prioritariamente al componente humano de los Ejércitos. (Suárez, 1979)

E. Dimensión (segundo orden) ACCIONES:

Definición Conceptual: Ya definido. (ver *ut supra* apartado 1.1 F del presente capítulo)

Definición Operativa: Conteo simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 11.4 Explicitación de acción o realización de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe.

E.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **11.4 Explicitación de acción o realización de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe:** Hace mención a frases en donde el líder manifiesta la realización de acciones que son fruto de una situación transaccional, de profundización, de incrementar (por ejemplo, presupuestariamente) lo existente.

Reordenamiento de la política de subsidios -hasta ahora caótica y estéril- para que responda en forma coherente y eficaz al plan nacional de cultura. (Alfonsín, 1984)

Para mejor control del espacio aéreo se tiene previsto actualizar los radares existentes incorporando tecnologías de última generación, adquirir tres nuevos radares. (Kirchner, 2004)

Ya se ha hecho este primer año según el Acuerdo Económico y Social. y el del año próximo se inserta en los fondos sociales de la Comunidad Económica Europea y atenderá a 350.000 trabajadores, a 350.000 jóvenes que, por consiguiente, tendrán la oportunidad de aprender una tarea, un oficio, y de insertarse con mayores posibilidades en el mercado de trabajo. (González, 1985)

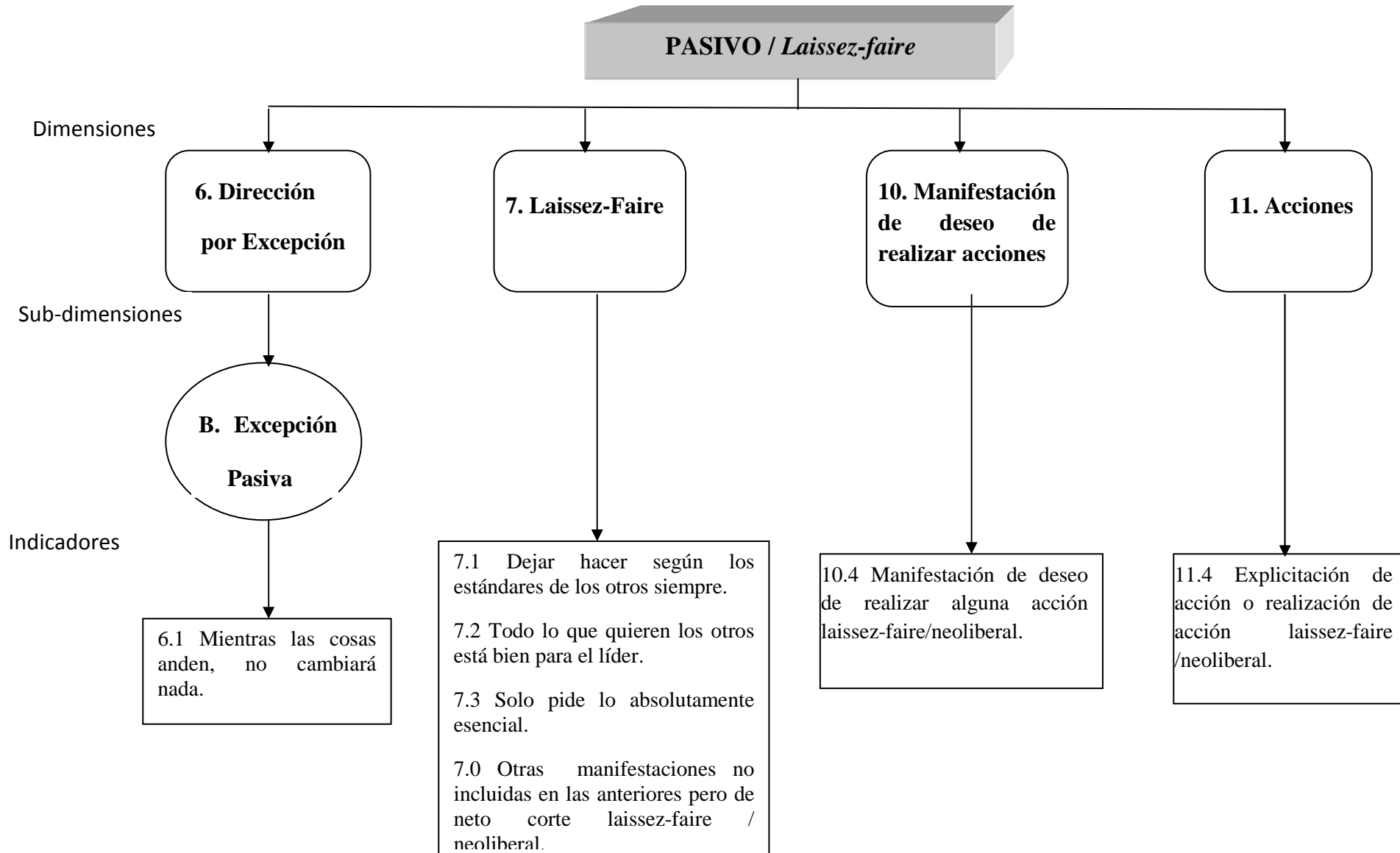
3. Liderazgo pasivo o *laissez-faire*

Definición conceptual: El estilo pasivo/*laissez-faire* es típico del líder que no reacciona sistemáticamente a conflictos y situaciones que van apareciendo. Evita identificar y clarificar eventuales áreas problemáticas, involucrarse y monitorear los resultados. Si bien monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, solo lo hace cuando los problemas llegan a ser graves, o directamente no actúa, evitando tomar decisiones.

Definición operativa: Sumatoria de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas para la sub-dimensión 6.B Management por Excepción Pasiva; el indicador 10.5 de la Dimensión 10. Manifestación de deseo de realizar acciones, el indicador 11.5 de la dimensión 11. Acciones concretas y todos los indicadores de la dimensión 7. *Laissez-faire*.

El proceso de operacionalización de este estilo de liderazgo puede sintetizarse en la Figura 3:

Figura 3. Esquema de operacionalización del estilo Pasivo/*Laissez-faire*



3.1 Operacionalización de las Dimensiones, sub-dimensiones e indicadores involucrados en el estilo de Liderazgo Transformacional

A. Dimensión MANAGEMENT POR EXCEPCIÓN (segundo orden): Sub-dimensión EXCEPCIÓN PASIVA (tercer orden):

Definición Conceptual: El líder es capaz de ‘apagar incendios’. A diferencia de la excepción activa, el pasivo espera hasta que el problema aparezca para tomar las medidas correctivas.

Definición Operativa: Conteo simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 6.2 Mientras las cosas anden, no cambiará nada.

A.1.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **6.2 Mientras las cosas anden, no cambiará nada:** Hace mención a frases en donde el líder explícitamente manifiesta su deseo de no modificar nada de lo existente o de tener que dejar de cambiar las cosas para dejar que las cosas funcionen (bien) con sus propias reglas y fuerzas hasta tanto no sea necesario accionar para cambiar. Defender lo propio en contexto de negociación colectiva sin pretender aumentar derechos u otras cuestiones.

Esto lo hemos logrado porque entendimos que frente a las crisis o nos ponemos en sintonía con los cambios necesarios o los acontecimientos nos pasan por encima. (Menem, 1999)

En mi opinión, debemos permitir que la Ley muestre, con el tiempo, su eficacia o sus defectos, antes de pensar en su modificación. (González, 1987)

“La inflación descontrolada es cosa del pasado y nadie necesita protegerse de ella.” (Aznar, 1997)

B. Dimensión LAISSEZ-FAIRE (segundo orden):

Definición Conceptual: El líder tiende a evitar involucrarse en todo. Sería una contraposición al liderazgo transformacional o un ‘no-liderazgo’: rehúsa asumir las responsabilidades que son incumbentes a su posición de líder.

Definición Operativa: Sumatoria simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 7.1 Dejar hacer según los estándares de los otros siempre, 7.2 Todo lo que quieran los otros está bien para el líder, 7.3 Solo pide lo absolutamente esencial y, 7.0 Toda otra manifestación de neto corte laissez-faire/neoliberal no contempladas en las anteriores.

B.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **7.1 Dejar hacer según los estándares de los otros siempre:** Hace mención a frases en donde el líder manifiesta su intención de que sean los toros quienes establezcan las formas de acción y estándares y/o de la bondad de actuar con dicho criterio.

Respetar el principio de no intervención y autodeterminación de los pueblos.
(Alfonsín, 1984)

Esto no lo voy a discutir aquí; probarlo es algo que han debido hacer, hacen y harán los tribunales de justicia. (González, 1987)

➤ **7.2 Todo lo que quieran los otros está bien para el líder:** Hace mención a frases en donde el líder manifiesta su acuerdo o beneplácito con los deseos establecidos por otros o de la bondad de actuar con dicho criterio.

De este sombrío período hemos heredado una tendencia a la pasividad y a un exceso de delegación en los poderes del Estado.” (Alfonsín, 1986)

La política de privatizaciones, contenida en el programa de modernización del sector público empresarial, se ajusta a la tendencia que en los últimos años se ha seguido en la mayor parte de los países occidentales. (Aznar, 1997)

➤ **7.3 Solo pide lo absolutamente esencial:** Hace mención a frases en donde el líder expresamente pide lo básico y esencial a otros para que ejerzan su trabajo o colaboración en un proyecto común o bien manifiesta la bondad de actuar con dicho criterio.

Cada uno de ellos debe tener su propia esfera, de libertad de decisión y acción, pero con la responsabilidad consiguiente por el mal ejercicio de esa libertad.
(Alfonsín, 1986)

Queremos servicios públicos eficientes, donde sobrevivan en manos del Estado solo aquellas empresas públicas que estructuralmente se necesiten para el desarrollo, crecimiento y producción nacional. (Menem, 1990)

El Estado garantiza los mínimos que aseguran la equidad y la operatividad de las relaciones laborales, pero cede gran parte de la determinación de los elementos de la relación laboral a la libre negociación y acuerdo de empresarios y trabajadores. (González, 1994)

Señor Presidente, quienes defendemos la idea de un Estado no injerente debemos velar al mismo tiempo por la fortaleza de los poderes y las instituciones que cumplen sus funciones irrenunciables y legitimadoras.
(Aznar, 1997)

➤ **7.0 Toda otra manifestación de neto corte laissez-faire/neoliberal no contempladas en las anteriores:** Hace mención a frases en donde el líder se manifiesta con una clara postura laissez-faire o neoliberalismo no contemplada en los anteriores indicadores.

El Poder Ejecutivo tiene una premisa esencial, que pretendemos aplicar con el máximo de lucidez y sentido común: No hay política social eficaz, sin una política económica eficiente. (Menem, 1990)

También se encuentra en pleno desarrollo el proceso de transferencia de las empresas dependientes de esta área al sector privado. (Menem, 1991)

Para defender mejor la soberanía del consumidor y los derechos de los usuarios, el Estado de la posprivatización tiene que ser un Estado más profesional. Más moderno. Más ágil. Más eficaz en el control. (Menem, 1993)

El Programa de Convergencia, que cuenta con el respaldo de la Cámara y de las instituciones europeas, así como con la confianza de los mercados, expresa la firme voluntad de continuar en el futuro por el nuevo camino que nos hemos trazado. (Aznar, 1997)

C. Dimensión (segundo orden) MANIFESTACIÓN DE DESEO DE REALIZAR ACCIONES:

Definición Conceptual: Ya definido (ver *ut supra* apartado 1.1 E del presente capítulo)

Definición Operativa: Conteo simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 10.5 Manifestaciones de acción laissez-faire/neo-liberal.

C.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **10.5 Manifestaciones de deseo de realizar acciones de tipo laissez-faire/neo-liberal:** Hace mención a frases en donde el líder manifiesta el deseo o la necesidad de llevar a cabo acciones que son coincidentes con la postura neoliberal (por ejemplo la necesidad de privatizar) pero sin que explice acción concreta alguna.

Y con una política comercial y financiera que favorezca la competencia y la apertura de los mercados. (Menem, 1992)

El mecanismo del proyecto de ley, propondrá la desregulación integral de la construcción de viviendas más económicas, y posibilitará un mayor financiamiento de las mismas. (Menem, 1994)

La privatización de las enormes empresas estatales, poniendo fin a un constante drenaje de divisas, e iniciando una mejora en los servicios para equiparlos a los de las naciones líderes. (Menem 1995)

La política de privatizaciones, contenida en el programa de modernización del sector público empresarial, se ajusta a la tendencia que en los últimos años se ha seguido en la mayor parte de los países occidentales. (Aznar, 1997)

Por eso seguiremos insistiendo en que las únicas políticas que acaban produciendo bajadas de los precios son la disciplina en el gasto público, las políticas de liberalización y el aumento de competencia. (Aznar, 2002)

D. Dimensión (segundo orden) ACCIONES:

Definición Conceptual: Ya definido (ver *ut supra* apartado 1.1 F del presente capítulo)

Definición Operativa: Conteo simple de las frecuencias absolutas de las oraciones categorizadas como 11.5 Explicitación de acción o realización de acción laissez-faire/neoliberal.

D.1 Indicadores involucrados (cuarto orden):

➤ **11.5 Explicitación de acción o realización de acción laissez-faire/neoliberal:** Hace mención a frases en donde el líder manifiesta la realización de acciones que son coincidentes con la postura neoliberal (por ejemplo privatizar).

La privatización de las enormes empresas estatales, poniendo fin a un constante drenaje de divisas, e iniciando una mejora en los servicios para equipararlos a los de las naciones líderes. (Menem 1995)

A criterio del gobierno nacional, los temas que constituyen los objetivos de las principales acciones y reformas normativas a impulsar son:
...Las modalidades de contratación laboral, reduciendo su número y creando un sistema de indemnización con eje en cuentas individuales de capitalización, aplicable solo a los nuevos contratados, lo que supone respetar íntegramente los derechos adquiridos. (Menem, 1997)

La próxima privatización de Retevisión permitirá la efectiva puesta en marcha de un segundo operador de servicios telefónicos de ámbito nacional al que, a partir de enero de 1998, se irán añadiendo, en el ámbito de sus demarcaciones, los operadores de cable. (Aznar, 1997)

Del mismo modo que en el transporte marítimo y en el aéreo llega ahora el momento de superar el monopolio público en el ferrocarril, abriéndolo a la competencia. (Aznar, 2002)

Para reforzar las instituciones que velan por el buen funcionamiento de los mercados, el Gobierno aprobará un nuevo estatuto orgánico del Tribunal de Defensa de la Competencia. (Aznar, 2003)

La centralidad del presente estudio ahora intenta estar social e históricamente configurado. En efecto, más allá de las trascendentes cuestiones teóricas y operacionales que van dando forma al concepto, de poco serviría si se terminara puramente en esto. Por eso, se propone utilizar este andamiaje teórico para poder comparar a los estilos de liderazgo ejercidos por los líderes políticos de la Argentina y España de la restauración democrática.

CAPÍTULO V: LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN ARGENTINA (1983-2008)

1. La presidencia de Alfonsín.

1.1. El retorno a la democracia: la esperanza Alfonsinista.

Las elecciones de Octubre de 1983 cerraron el Proceso Militar. El triunfo de Alfonsín –la primera vez que el Peronismo perdía unas elecciones nacionales libres y sin proscripciones– marcaba una esperanza de restauración democrática pero también implicaba la concreción de muchas demandas y necesidades del pueblo argentino. No solo desde lo material (salud, salarios, trabajo, educación) sino también desde lo institucional. Una nueva etapa democrática que no podía darse el lujo de volver a ser quebrada como lo fue durante los cincuenta años anteriores.

El discurso de Apertura de Sesiones del Congreso el 1.º de mayo de 1984, el primero desde la asunción de Alfonsín el 10 de diciembre de 1983, daba cuenta de ello. El gran desafío de la época era reinstaurar la democracia debiendo para ello resolver la cuestión militar y la generación de un cambio cultural donde el diálogo y el reconocimiento del otro fueran ejes de la convivencia pacífica. Alfonsín tuvo en estos primeros años de gobierno un liderazgo marcadamente transformacional²⁵, que procuraba generar cambios no solo en la sociedad sino en los argentinos.

Dentro de su estilo, 1984 fue signado por las acciones transformadoras (0,290)²⁶, había que dismantelar el aparato de la dictadura:

... Con el objetivo de corregir este panorama y otorgar viabilidad al deseo de cambio de los argentinos hemos iniciado, en estos 140 días de gobierno, la reversión de ese proceso a través de distintas medidas:

Derogación de la llamada Ley de Amnistía.

Prosecución de las causas penales contra jefes político-militares de organizaciones terroristas por homicidio, asociación ilícita, instigación pública a cometer delitos, apología del delito y otras causas que pudieran surgir.

²⁵ Los resultados anuales de los estilos de liderazgo de todos los presidentes analizados figuran en el Anexo 2.

²⁶ Entre paréntesis figura la proporción que la dimensión mencionada tiene respecto al total de menciones categorizadas correspondiente al discurso del año analizado. Ver datos en Anexo 2

Prosecución de las causas penales contra los integrantes de las tres primeras juntas militares, quienes son procesados por la responsabilidad que les cupo en los cursos de acción elegidos para reprimir la subversión.

Proceso para la determinación de las responsabilidades por la guerra de las Malvinas.

Promoción de la ley de protección del orden constitucional y de la vida democrática. El antiguo delito de rebelión ha sido elevado a la figura de atentado al orden constitucional y se pena la amenaza pública de cometer estos hechos, estableciéndose que las acciones penales previstas en este orden no prescribirán mientras dure la alteración.

Desmantelamiento del aparato represivo existente.

Modificación del Código de Procedimientos en Materia Penal, para aliviar la situación carcelaria modificando normas sobre condenación condicional, régimen de reincidencias y de excarcelación.

Se establece el hábeas corpus en las condenas dictadas por tribunales militares contra civiles.

Modificación del Código de Justicia Militar. Se ha generado un recurso de apelación que puede interponer tanto el acusado como la parte acusadora y que será entendido por los tribunales civiles comunes a todos los argentinos. Se contemplan distintos grados de culpabilidad en la represión ilegal del terrorismo; se revisan las condenas a civiles dictadas por tribunales militares y se deroga la competencia de esos tribunales para delitos comunes cometidos por personal militar o de seguridad, poniendo fin a las pautas autoritarias que constituyeron una herencia colonial, vigente durante 160 años.

Derogación del cuerpo de leyes de facto que regulan el procedimiento contra el terrorismo...

Pero también había que refundar la República:

... Establecimiento de una amnistía para todos aquellos inmigrantes irregulares que, durante años, han contribuido con su trabajo a la comunidad nacional.

Creación de la Comisión Nacional sobre Desaparición de Personas.

Aprobación de distintos pactos sobre derechos humanos promovidos por la Organización de Estados Americanos, en especial el Pacto de San José de Costa Rica.

Fortalecimiento de la figura del hábeas corpus, al que se ha dado la dimensión preconizada por los grandes juristas argentinos pero que nunca había logrado concretarse en la realidad...

... Pero no ignoramos que en buena medida la consolidación de la paz social está ligada también a la capacidad de respuesta frente a los gravísimos problemas económicos heredados del ciclo autoritario...

... El país estaba, y de alguna manera sigue estando, al borde del abismo. Al asumir el gobierno éramos conscientes de la gravedad de los problemas económicos que sufría -y sufre- el país en su conjunto...

... Pero no imaginábamos que la conjunción, impuesta en 1976, entre un régimen carente de legitimidad democrática y un modelo económico extraño, inviable en la práctica, fuera a producir tantas y tan graves heridas en el cuerpo social y económico de la República...

... Creemos en la libertad individual, en la democracia plural sin restricciones ni censuras; creemos, en fin, que estas formas que se ha dado Occidente para organizar nuestras sociedades son válidas y que en ellas hallaremos el camino para asegurar el bienestar y la felicidad de nuestro pueblo.

Somos no alineados porque vemos con enorme preocupación los impactos negativos que sobre nuestros países tiene el conflicto entre el Este y el Oeste...

Al mismo tiempo, la dimensión *consideración individual* estuvo fuertemente presente en su discurso transformacional (0,214):

... Para ello se requiere del diálogo que presupone la unidad de los dialogantes, y esta unidad exige un amplio espíritu de reconciliación...

... El diálogo constituye una empresa difícil, pero es tan urgente como indispensable...

... La paz interior es imposible si cada uno atiende solamente a sus propias necesidades de existencia y no a las condiciones de existencia de los demás...

... Toda ética se basa en el respeto a los demás y en el reconocimiento de derechos propios de los otros...

... Por primera vez en este tipo de créditos participan las provincias, para atender obras en su jurisdicción...

... Alentaremos, también, el desarrollo y fortalecimiento de los organismos provinciales en materia laboral y modificaremos la actual ley de obras sociales, con el concurso de los sectores interesados...

... No solamente son insinceros quienes usan del oportunismo o de los fingimientos, sino quienes formulan exigencias que en su fuero interno saben de cumplimiento imposible...

... Debemos también señalar que no hemos obtenido hasta ahora los resultados esperados en la contención inflacionaria.

Pero también debemos señalar que existen quienes no han comprendido su responsabilidad social y que, en vez de contribuir al ordenamiento del mecanismo de producción y distribución, persisten en actividades y maniobras especulativas...

... No hemos logrado todos los objetivos propuestos, pero estamos avanzando por el buen camino...

... No ignoramos, y lo marcamos de un modo notorio, que hay personas y sectores que colocan el grueso de sus energías en las pequeñas cosas queriendo desviar el paso de la sociedad...

... La reconciliación consiste verdaderamente en tratar a los demás como prójimos, como próximos, como a los otros que son como nosotros...

... Hemos comenzado por ocuparnos de los sectores más desprotegidos...

... Dentro de estas acciones, adquiere relevancia muy especial todo lo referente a los programas de alfabetización para adultos y a salidas laborales inmediatas...

... Sabemos de la reiterada insatisfacción del usuario de los servicios asistenciales públicos y privados, que deambula buscando no solo una posible solución técnico-científica, sino una respuesta humana y protectora ante su problema...

... El vigoroso impulso hacia la integración latinoamericana en el que estamos empeñados cambiará sin duda el encuadre y la resolución de viejos conflictos que subsisten entre muchos de nuestros países...

... También ha sido claramente explicitada y ejecutada nuestra política respecto al cada vez más grave y preocupante conflicto de América Central...

A su vez, la apelación a la motivación inspiracional, a través de lo que se debe y puede hacer como ciudadanos y como colectivo social y proveyendo imágenes de lo que se podía construir juntos fue también otro de los pilares de su estilo de liderazgo (0,197):

... La grave crisis que estamos viviendo exige el sacrificio de renunciar a ventajas ocasionales y aceptar una búsqueda común de la verdad...

... La paz interior no se establece ni se preserva por sí sola: la reconciliación y el diálogo deben ser introducidos en la vida social aun para asegurar el mismo progreso material...

... Pueblos admirables han entendido muy bien, en el pasado reciente, qué es una transición y cuáles son sus verdaderas reglas de juego para que no fuera un nuevo intervalo entre dos dictaduras...

... Pero de esa angustia surgirían la esperanza, la resurrección, la perspectiva de reconstruir la república de la vida...

... La paz social, señores legisladores, encontrará al gobierno siempre dispuesto a servirla; ella es el presupuesto necesario para el progreso y la reconstrucción nacional...

... Hay cabalmente en el mundo conciencia de este milagro de la democracia argentina y del carácter de renovación moral que la identifica...

... Es la hora de preguntarnos qué puedo dar yo a la República, qué debemos todos dar por ella...

... Tenemos fe y confianza en el futuro de la Nación y queremos compartir fraternalmente con toda la ciudadanía los resultados del esfuerzo solidario, para consolidar las instituciones de la República y alcanzar la grandeza soñada...

... La reconciliación consiste verdaderamente en tratar a los demás como prójimos, como próximos, como a los otros que son como nosotros...

Sin dejar de lado lo inspiracional convocando e invocando a los grandes valores morales y éticos fue una de sus formas para dirigirse al pueblo:

... En la fecha recuerda con gratitud a los Constituyentes que sancionaron la Constitución Nacional en 1853, cuya inspiración y sabiduría son fuente de orientación permanente en la marcha de la República hacia sus grandes destinos en paz, unión y democracia...

... Y este 1º de Mayo agrega además un sentimiento entrañable. Recuerda el acto bautismal sellado con sangre en defensa del honor nacional...

... La democracia solo funcionará en plenitud cuando todos estemos dispuestos a anteponer los intereses de la República a ideas particulares que resultarían estériles si no se compatibilizaran con las del conjunto de la sociedad...

... Sin reconciliación y diálogo aparecerían y se acrecentarían las tendencias a la fragmentación: “Todo reino dividido contra sí mismo es arruinado y las casas caen unas sobre otras”, narra el evangelista...

... Cuando llamamos a la reconciliación y al diálogo estamos defendiendo la vida...

... Estamos seguros de que la opinión pública y el conjunto de la ciudadanía desean una paz interior que asegure posibilidades para la búsqueda de mayor libertad, con mayor seguridad y mayor bienestar...

1.2 El auge alfonsinista (1985-1986)

Las grandes acciones de desmantelamiento del aparato de la dictadura militar y la reconstrucción del Estado democrático van dejando su espacio a los desafíos propios de la gestión, en un contexto signado por profundas crisis económica, financiera, política y social.

La impronta que Alfonsín le otorga a su gestión, a su visión del proyecto a construir y a los beneficios propios de la vida democrática lo coloca para la ciudadanía como el líder

político de la época. El triunfo electoral casi hegemónico en las legislativas de fines de 1985 marca el punto máximo de aprobación social.

Durante este período su estilo de liderazgo transformacional se intensificó aún más, pero con algunas variaciones. Por un lado, la dimensión centrada en las acciones, que fuera la referida principal de las dimensiones transformacionales en 1984 viró con menor intensidad hacia la de *manifestación de deseo de realizar acciones* (0,200 y 0,121 para 1985 y 1986 respectivamente). Esto es entendible si tenemos en cuenta que durante el primer año no había espacio para declamar acciones sino urgencias impostergables por dismantelar al viejo régimen y sustituirlo por otro democrático.

... Modernizar la educación es también aumentar los niveles de exigencia, y en esto debemos empezar por los dirigentes... (1985)

... Esas reformas estructurales que son necesarias para dar solución profunda a los problemas cotidianos de los argentinos y para proyectar al país hacia el futuro con perspectivas ciertas de desarrollo y autonomía, puede requerir que revisemos nuestro ordenamiento institucional, incluyendo la posibilidad de reformar la Constitución Nacional... (1986)

... Y en este sentido es hoy más que oportuno responder a las urgencias inmediatas y a las grandes penurias que padece el pueblo argentino con un llamado a reformular globalmente nuestra vida comunitaria... (1986)

... Así como hace un siglo la nascente unidad nacional necesitó una amplia reforma educativa para consolidarse a sí misma, es hoy la democracia -con sus contenidos de tolerancia, de pluralismo, de respeto por el disenso y de solidaridad social- la que necesita con igual grado de urgencia una acorde acción pedagógica que asegure su arraigo en la conciencia nacional... (1986)

Pero fundamentalmente, el enfoque transformacional se identificó con otras dos dimensiones²⁷: la de *estimulación intelectual* (0,289 y 0,421 para 1985 y 1986 respectivamente) y la de *motivación inspiracional* (0,269 y 0,235), mientras que la *consideración individual* permaneció algo relegada (0,173 y 0,114). Es justamente su carácter de gran orador y persuasor lo que se manifiesta con mayor fuerza en su discurso, llamando a una reflexión permanente y haciendo ver nuevos caminos, nuevas formas para transformar a la sociedad y resolver los problemas sociales.

²⁷ Como se sostuvo en el apartado teórico, cuando hablamos de preponderantes no estamos diciendo que los otros estilos y/o dimensiones estuvieran ausentes sino que sus frecuencias de mención son menores a los destacados en el párrafo.

... Así, el objetivo de transformar la Argentina en un país comercial significativo requiere, en primer lugar, un esfuerzo particular en las políticas de producción interna, de inversión, de desarrollo tecnológico y, sobre todo, de adaptación a los cambios en los hábitos mundiales de consumo... (1985)

... Con ideas y organizaciones antiguas no se pueden tener frutos modernos... (1985)

... La independencia depende hoy de la tecnología más que de ningún otro factor, y esta es una de las grandes ideas que el país debe discutir y revisar, porque a pesar de que hasta en el terreno doloroso de la guerra hemos sufrido los testimonios de esta verdad, no hemos terminado de aceptar la experiencia... (1985)

... Hemos de empezar pues por adoptar con coraje la costumbre de preguntarnos cada uno si son buenas nuestras ideas, si son buenos nuestros hábitos de vida, si son buenos los modos de organización de la vida ciudadana... (1985)

... Tiempo es de revisar estos criterios, y entonces se comprenderá el énfasis que deseamos poner en la modernización de la educación, en la libertad para la creación y en la prioridad para los recursos destinados a la ciencia, a la técnica, a la educación y a la cultura... (1985)

... Todos los intentos de restauración democrática realizados en este convulsionado medio siglo se frustraron porque, más allá a veces de la voluntad de sus protagonistas, se vieron imbricados con mecanismos irregulares de funcionamiento institucional cuyo origen se remonta precisamente a la irrupción autoritaria de 1930... (1986)

... Las conductas desviadas que se han desarrollado durante decenios en este campo explican, pero ya no justifican, la negativa insistencia en disociar la legítima defensa de las aspiraciones y los intereses propios de cada grupo de las aspiraciones y los intereses superiores del país global... (1986)

... Es necesario que todos nosotros aprendamos a fundamentar nuestras conductas, como militantes políticos o como miembros de grupos sectoriales, no solo en los valores y los principios que nos diferencian, sino también en un conjunto más alto de valores y principios que nos asocian... (1986)

... ¿Cómo ha de extrañarnos, entonces, que las bases materiales de la Nación estén debilitadas y que se haya contraído una aplastante deuda externa sin que los gobernantes se preguntaran con qué trabajo se iban a devolver esos créditos?... (1986)

... Todavía hay quienes piensan que las democracias funcionan en tiempos de bonanza y no en tiempos de crisis. Creo que esta Argentina de 1986 es una clara refutación de esa creencia... (1986)

... En el contexto de esa eventual reforma de nuestras instituciones se debería reflexionar sobre la introducción de mecanismos dirigidos a profundizar la participación democrática, la descentralización política, el control de gestión de las autoridades y el mejoramiento de la administración pública... (1986)

... Las inestabilidades y enfrentamientos que tuvieron por escenario la educación y por protagonistas a los tradicionales veneros de nuestra cultura fueron estériles cuando desbordaron el cauce del disenso constructivo; cuando cayeron en el recurso de negarse mutuamente atributos de nacionalidad; cuando colocaron a la educación, en fin, al servicio de la política o de la ideología, perdiendo de vista que estas se justifican solo si están puestas al servicio del bien común... (1986)

No sin apelar a las grandes motivaciones, describiendo lo que se puede debe hacer, dándole sentido al esfuerzo de la época y, sobre todo, generando imágenes ideales de lo que se está construyendo y hacia donde se camina:

... Nuestros abuelos patricios llenaron la tierra americana con un mensaje de libertad que fue bandera de todos, mujeres y hombres, grandes y pequeños, ricos y pobres, sabios y analfabetos. En la tierra libre que ellos crearon, millones de inmigrantes, nuestros padres, encontraron una nueva patria donde sembrar el trabajo... (1985)

... La Argentina, libre por nuestros abuelos y laboriosa por nuestros padres, se hizo grande y admirable en el curso de un siglo en que no faltaron dolores, errores y fracasos, pero no faltó tampoco la confianza en el porvenir, el espíritu solidario y una garra extraordinaria para fundar culturas y levantar pueblos empujando la obra civilizadora hasta los confines del mundo habitable... (1985)

... Porque no hemos tenido miedo y porque no nos ha faltado aptitud para desarmar las trampas es que hoy vivimos en una nación libre... (1985)

... No se trata, como algunos pretenden, de que el gobierno elabore un programa para seis meses o cuatro años, se trata de que la Nación elija un estilo de vida, porque todos queremos vivir de otra manera y entrar en el siglo veintiuno con la misma gallardía con que traspusimos el umbral del siglo XX. (1985)

... Es indispensable que cada argentino sepa que la posibilidad de construir la Argentina que soñamos depende de cada uno... (1985)

... Todos seremos los artífices de esta obra que pondrá fin a la decadencia y nos permitirá concretar la Argentina fuerte, digna y solidaria que nos merecemos... (1985)

... Solo los más ancianos entre nosotros pueden recordar, en el espacio histórico abarcable por la memoria humana, algún remoto momento de plenitud institucional similar al que hoy conoce la Argentina... (1986)

... Sé que todo ese sacrificado esfuerzo es ya parte de la epopeya de la reconstrucción... (1986)

... Nos proponemos, por el contrario, construir una nueva Nación reencontrada con los valores que le dieron origen y con este gigantesco e ineludible propósito impulsamos las reformas estructurales reclamadas por la urgencia de los problemas a resolver... (1986)

1.3. El declive y fin de la era alfonsinista (1987-1989)

No fue fácil 1987. A las cuestiones económicas signadas por la inflación²⁸, la asfixiante deuda externa, el debilitamiento de la economía general, se le sumó en Semana Santa, un alzamiento militar (el primero desde la restauración democrática). Los juicios a las Juntas militares de la dictadura y a toda la jerarquía militar responsable de ella y de la Guerra de Malvinas habían sido los detonantes de la sublevación. La visita personal de Alfonsín a Campo de Mayo (base militar donde estaba el mando insurrecto) fue una muestra clara de la entrega por la defensa del orden constitucional.

Su estilo de liderazgo fue claramente transformacional, pero marcando una tendencia que quedaría más visible en los dos años subsiguientes: la dimensión de *estimulación intelectual* iba disminuyendo (0,368) a la par que la *motivación inspiracional* adquiría mayor importancia (0,314).

... No es posible apreciar con justeza el momento que vive el país sin pensarlo como una etapa de transición... (1987)

... Las circunstancias nos obligan a acometer un doble tránsito: hacia la democracia desde el autoritarismo y hacia un nuevo proyecto de nación, desde la decadencia irremediable de un modelo de sociedad que ya sabemos no tiene futuro... (1987)

... Para evitar un retorno al pasado, debemos comprender la necesidad de permanecer firmes en la estrategia elegida y distinguirla de las tácticas a adoptar para resolver los problemas que nos aquejan... (1987)

²⁸ Para comienzos el año 1987 el Plan Austral (plan económico antiinflacionario lanzado en 1985) empezaba a dar muestras de agotamiento, situación que fue agravándose y que, para 1989, derivaría en el estallido hiperinflacionario que caracterizó al último año de gobierno de Alfonsín.

... Estar en transición a la democracia significa que tenemos que superar hábitos autoritarios de más de 50 años, quitarnos la costumbre de tomar atajos, de no respetar las reglas... (1987)

... ¿De qué modo debemos actuar para cumplir, como todos queremos, con nuestro deber y estar así a la altura de su comportamiento ejemplar?... (1987)

... El mundo, como vemos, cambió y cambió profundamente, sin que las viejas ideologías unilaterales puedan dar cuenta e interpretar el sentido de ese cambio. Es evidente que las visiones cerradas, contrapuestas y mutuamente excluyentes han llegado a su límite histórico... (1987)

... Se trata, en verdad, de una bandera que sintetiza una voluntad: la de dejar atrás un pasado que nos agobia para poder colocar a nuestra sociedad a la altura de los tiempos... (1987)

... La República ha iniciado un nuevo período histórico... (1987)

... Y ahora debemos actuar: como diseñadores del futuro, claro está, pero no como dibujantes en la arena del tiempo, sino como hombres de aquí y ahora, conscientes de sus limitaciones pero también de su fuerza, de la fuerza tremenda de los pueblos que creen y trabajan por lo que creen... (1987)

... Estos son los momentos fundacionales, aquellos donde el pueblo recupera sus raíces, se sobrepone a las frustraciones de la coyuntura, desplaza a las ideologías, construye utopías, piensa el futuro como horizonte factible y presiente que un momento nuevo comienza... (1987)

... Una nación nueva, construida por su pueblo, que rescata sus valores fundacionales y los redefine para proyectarlos hacia un futuro distinto... (1987)

... Sabemos que estamos contribuyendo ya a hacer la Argentina en la que quisiéramos ver vivir a nuestros hijos... (1987)

Se cierra 1987 con una derrota electoral importante en donde Alfonsín pierde en provincias claves (como la de Buenos Aires) que son reflejo del nivel de descontento general y muestra el giro hacia el peronismo de buena parte del voto popular.

Se presenta 1988 como otro año difícil, donde a cuatro años de iniciado el gobierno, las necesidades, lo que queda por hacer o mejorar va haciendo declinar la luz alfonsinista. No por ello, Alfonsín cambia su estilo de liderazgo transformador ni su énfasis en la motivación inspiracional (0,300):

... Pero aunque no faltan los que han querido confundirlo con una obsesión personal, desde la sabia sanción otorgada por los representantes

del pueblo, ese proyecto, esa cara ambición, esa invitación a la epopeya está convertida en una ley de la Nación... (1988)

... A esta administración elegida democráticamente y surgida de las entrañas de una fuerza política popular nadie tiene que venir a decirle, por ejemplo, que las regulaciones de privilegio arrebatadas al Estado son una fuente de injusticia y subdesarrollo, que la ineficiencia en los servicios de las empresas públicas es una causa del empobrecimiento colectivo, que la ausencia de equidad en la distribución del gasto social es una falta intolerable, para un país que pretende avanzar en forma solidaria hacia su realización como Nación... (1988)

... Ese empeño transformador, mucho más que un mero cambio administrativo; ese propósito capaz de encauzar toda una política de descentralización; ese anhelo que exterioriza una colectiva voluntad de cambio, es no solo un compromiso asumido y señalado por los legisladores... (1988)

... Son, sin embargo, los problemas y desafíos de nuestra época y todos sabemos que el lugar que la Argentina ocupará en el mundo dependerá de la habilidad que demos para solucionarlos y no de los expedientes a que apelemos para evitarlos... (1988)

... Inconformes, pero responsables, vamos a continuar enfrentando cada injusticia -por pequeña que ella sea- con la misma pasión, con la misma voluntad, expresada al inicio de nuestra gestión... (1988)

“... Lo haremos hasta construir esa Argentina desarrollada, moderna y fundamentalmente justa que todos deseamos...” (1988)

“... Nuestra Nación se está recomponiendo, la transformación ya no es una expresión de deseos sino un proceso irreversible que nos conduce al cambio...” (1988)

Si bien junto con la dimensión estimulación intelectual (0,247) continúan siendo las más recurridas:

... La renovada presencia e inserción de nuestro país en el orden internacional no obedece a un hecho casual o fortuito, sino que es el resultado de la coherencia de nuestra política exterior, que ha permitido recuperar la credibilidad de nuestra Nación y ha reforzado la confianza en nuestras instituciones democráticas... (1988)

... Lo que está en marcha es una reforma del Estado; la privatización total o parcial de determinadas empresas públicas es solo una de las herramientas de esa política... (1988)

... La experiencia del año 1987 revela a las claras su incidencia en la aceleración inflacionaria. Enseña también que, por dura que parezca una medida destinada a sostener el equilibrio fiscal, es siempre menos perjudicial para el

bienestar y el ánimo públicos, que los efectos disociadores de la aceleración de la inflación... (1988)

Incluso ya en 1989, en su último discurso de Apertura de Sesiones Ordinarias y a días de las elecciones presidenciales su motivación inspiracional (0,328) a través de las imágenes de lo que se puede y debe hacer, el futuro y la estimulación intelectual (0,204)²⁹ siguen siendo su impronta de líder transformacional:

... Con su talento, con su espíritu creativo, con sus opiniones y hasta con su humor han sido en estos años testimonios vivientes del valor que damos los argentinos a la libertad y de las cosas bellas, sustanciales y permanentes que somos capaces de crear cuando gozamos de ella... (1989)

... La experiencia democrática -lo sé bien- no elimina los sinsabores, pero abre la perspectiva y la esperanza de una vida mejor, tanto material como espiritualmente... (1989)

... Y esto, en parte, podría atribuirse a errores nuestros, pero se debe principalmente -repito- al hecho de que nuestra crisis es parte inseparable de una crisis estructural mundial cuya solución solo podrá emerger de grandes iniciativas colectivas, que abarquen a enteras regiones del planeta con centenares de millones de personas involucradas, y nunca de una iniciativa singular... (1989)

... ¿No se advierte hasta qué extremo se pretende renovar pasados sometimientos del pueblo argentino a una tabla de valores autoritaria al tratar de imponerle un criterio de evaluación semejante?... (1989)

... Como ciudadano encargado del Poder Ejecutivo en estos años difíciles de una transición que no es solo política, sino también económica y sobre todo sociocultural, quiero ejercer un derecho: el de reflexionar ante los representantes del pueblo sobre la obra de gobierno, sin triunfalismos, pero sin aceptar resignadamente que nada se ha hecho, que estamos peor que antes, que, en última instancia y aunque no se lo diga, esta difícil transición hacia la democracia no ha valido la pena... (1989)

... Me gustaría que miráramos hacia el futuro, que nos detengamos en el pasado solo en función de la herencia que dejamos para que otros la corrijan o la perfeccionen... (1989)

²⁹ En el '89 la dimensión *consideración individual* recobra importancia al punto de nivelarse con el de *estimulación intelectual*. Sin embargo, esto está muy mediatizado por el hecho de ser el último discurso, el de fin de ciclo, de despedida, en donde las consideraciones individuales/grupo se intensifican sea bajo la forma de balance, agradecimientos o menciones por otros motivos.

La derrota electoral de mayo del '89, la hiperinflación y el estallido social provocaron la entrega anticipada del mando dando fin al ciclo alfonsinista y dando origen a otro que duraría 10 años: el del caudillo riojano Carlos Saúl Menem.

2. La primera alternancia de la democracia: el nuevo gobierno de Carlos Saúl Menem

2.1. De la revolución productiva a las privatizaciones: 1989-1992

La derrota electoral del radicalismo en manos del peronista Carlos S. Menem, la hiperinflación y los estallidos sociales (saqueos, inestabilidad política) provocaron un acuerdo para que Alfonsín adelantara 5 meses el traspaso del mando presidencial.

La asunción reprogramada del caudillo riojano Menem hizo que su primer discurso frente a la Asamblea Legislativa fuera casi un año después. La lucha contra la hiperinflación fue el principal y más urgente objetivo a lograr de ese momento. Su forma de actuar y los acuerdos corporativos con las grandes empresas del país³⁰ ya iban marcando la dirección que asumiría en su presidencia, muy distante del discurso de la campaña presidencial de 1989. Su estilo de liderazgo lo muestra como un líder transformador. Las evocaciones y estimulaciones motivacionales (0,332; 0,259 y 0,333 para 1990, 1991 y 1992 respectivamente) son el centro de sus discursos:

... El coraje de un pueblo no tan solo se comprueba en los campos de batalla, o al sufrir catástrofes, o al enfrentar desgracias. El coraje de un pueblo también se comprueba por la cantidad de verdad que es capaz de soportar... (1990)

... Sería muy fácil -muy fácil y muy cruel-, encarar un proceso de cambio con la boca de un fusil, y bajo el silbido de las balas. Sería muy fácil cambiar la Argentina apelando a la exclusión social de millones de argentinos, a la fuerza y al autoritarismo. Porque sabemos que los crujidos del viejo sistema continuarán escuchándose más tiempo, a pesar de los éxitos parciales, y del sacrificio requerido... (1990)

... Hoy, en este preciso instante, no tan solo las comunicaciones acortan las distancias entre los hombres del nuevo siglo. También las ideas acortan las distancias.

Unen a la condición humana bajo los mismos y universales ideales. Los mismos sueños. Las mismas epopeyas... (1990)

³⁰ Sirva como ejemplo que su primer ministro de economía era una persona del grupo empresario Bunge y Born)

... Porque la soberanía y la independencia muchas veces se ganan por las armas y otras tantas se pierden por la conciencia... (1990)

... Una mística nacional que espera contra toda esperanza. Que cree contra todo pesimismo. Que avanza contra todos los cantos de sirena que tironean desde el pasado... (1990)

... Ser argentino no es una casualidad. Ser argentino es una vocación... (1990)

... Pero no podemos darnos el lujo de discrepar en nuestros ideales... (1990)

... Lo difícil -lo difícil y la gran epopeya nacional de esta hora-, es poner de pie a la Argentina modificando conciencias, convocando al protagonismo de todos, integrando a los argentinos que hoy están olvidados en el subsuelo de la patria... (1990)

... Nosotros, desde aquí, con humildad y con dignidad, estamos dispuestos a derrumbar todas las barreras, a golpear todas las puertas, a derribar todos los muros, con tal de defender adecuadamente el interés nacional... (1990)

... Solamente va a ser capaz de dar pasos decisivos en su caminar como pueblo, si somos capaces de asumir nuestros peores males, y rescatar nuestras energías más trascendentes y memorables... (1990)

... Somos conscientes, a pesar de todas las dificultades, de la gran ocasión histórica que se nos presenta... (1990)

... En una nueva y gloriosa Nación, para nosotros y para la posteridad... (1990)

... La Argentina, antes que un destino, es una conquista... (1990)

... Cuando asumí la responsabilidad de regir los destinos de mi país, formulé una invocación y un ruego. Dije: 'Argentina, ¡levántate y anda!' (1990)

...No todo está perdido en la Argentina. No todos sus dirigentes están vencidos ni quebrados. No todos los argentinos están dispuestos a transar con la indecencia. No todos los argentinos están dispuestos a transar con la indecencia... (1991)

...Peleando hasta el último aliento en cada una de sus batallas, como si en ellas nos jugáramos la victoria definitiva... (1991)

...Quiero señalar ante todo el pueblo argentino, que ingresamos a una etapa en la cual vamos a comenzar a recoger los frutos de nuestro sacrificio... (1991)

...No llamo a una ilusión ingenua, que al poco tiempo se desvanece. Llamo a una esperanza cierta... (1991)

...Porque inmorales fueron las declamaciones inflamadas, nostálgicas y chauvinistas, que degradaron nuestro genuino concepto de Nación... (1992)

...Nuestra fe no reside ni en un voluntarismo personal, ni en un mesianismo absurdo. Nuestra fe reside en la república... (1992)

...Los problemas de una nación democrática, jamás podrán solucionarse con menos democracia, sino con más democracia... (1992)

...Veámoslo, por Dios, veámoslo: hoy, Argentina, está de pie... (1992)

...En el primer minuto de mi mandato, dije con una voz que fue un llamado, una invitación, casi un ruego: "Argentina, levántate y anda". Y ha comenzado a caminar, rumbo a un futuro perfectible y mejor... (1992)

Sin embargo, ya desde sus comienzos se observa una diferencia marcada respecto a su antecesor Alfonsín: en primer lugar, la dimensión *carismática/inspiracional* (0,118; 0,191 y 0,158 para 1990, 1991 y 1992 respectivamente) adquiere mayor relevancia que en Alfonsín pero a su vez, lo hace mudando de las menciones a los grandes valores éticos y republicanos hacia otro más autoreferencial, personalista:

... Me hago cargo, asimismo, del principal desafío de este tiempo... (1991)

... Y no estoy dispuesto a tolerar a ese tipo de traidores, se encuentren donde se encuentren, pertenezcan al sector que pertenezcan, piensen como piensen, y se escondan donde se escondan... (1991)

... Sobre este punto, declaro solemnemente ante el Honorable Congreso de la Nación, que como presidente de la República no participaré en la campaña electoral a favor de partido alguno... (1991)

... Por eso, frente a una realidad semejante, quiero manifestar ante esta Honorable Asamblea, que como jefe de Estado he sido, soy y seré el principal garante de esta transparencia... (1991)

... Voy a alentar contra viento y marea esta transparencia... (1991)

... Como presidente de la Nación, tengo esta primera y suprema misión. La de garantizar que se destapen todas las ollas que sea necesario, sin tener en cuenta ni los amiguismos... (1991)

... No deseo privilegios. No admito prerrogativas. Reclamo, sí, derechos... (1991)

... Y el principal derecho que tiene el presidente de la Nación, es el derecho a ejercitar su oportunidad para corregir errores... (1991)

... Este es el compromiso en el cual el presidente de la República está dispuesto a dejar su vida... (1991)

... Mucho antes que el sector público o que el sector privado, para nosotros existe el hombre... (1991)

... Tal cual lo hice en el primer instante de mi mandato como presidente de todos los argentinos, invoco a Dios Nuestro Señor... (1991)

... Teniendo muy en consideración toda esto, vengo a reafirmar mi convocatoria para que, juntos, sigamos trabajando... (1992)

... Por eso, he venido a convocar al país en su conjunto, para la inauguración de una etapa de crecimiento... (1992)

... Por último, deseo ratificar ante esta Honorable Asamblea Legislativa, un compromiso de honor con todos los argentinos... (1992)

... Yo “no me la creo”, como dicen los propios jóvenes... (1992)

... Un presidente de la Nación no es un Mesías iluminado capaz de resolver todos los problemas de la noche a la mañana... (1992)

... Un presidente no es un líder infalible... (1992)

... Un presidente no es un superhombre, capaz de no equivocarse nunca, o capaz de equivocarse todos los días y en cada minuto... (1992)

... Como presidente de la Nación, exijo y me exijo humildad para ponderar nuestra propia acción de gobierno... (1992)

... Yo, como presidente de la Nación, deseo constituirme en el primer y principal garante de un modelo argentino con creciente contenido social... (1992)

... Ratifico una vez más ante la ciudadanía, que mi decisión irrevocable es la de construir un capitalismo humanizado... (1992)

... No fui elegido para ser el líder dócil del *statu quo*... (1992)

... No me seduce ser el presidente de un país que bajo una aparente tranquilidad, convive con la miseria material y, lo que es mucho peor todavía, con la miseria moral... (1992)

... No creemos ni en la omnipotencia del Estado ni en la omnipotencia del mercado. Creemos en la transparencia y en las reglas de juego establecidas, que buscan ser justas y previsibles... (1992)

... Parece obvio, pero es necesario repetirlo: un presidente; este presidente, es un hombre. Un hombre que reconoce aciertos y fallas, éxitos y errores, demoras

y dificultades. Un hombre que no ha venido a reclamar adulación sino control. Un hombre que no busca la adhesión ciega, sino la opción responsable... (1992)

Por otro lado, la dimensión *consideración individual* también toma mayor importancia dentro del perfil transformacional de Menem (0,158; 0,155 y 0,154 para 1990, 1991 y 1992 respectivamente):

... Por eso, hoy más que nunca, vengo a hablarle a todo el pueblo argentino con la verdad en la mano... (1990)

... Una agenda de los años 90, de la cual deben participar todos los actores involucrados: partidos políticos, empresas, sindicatos, instituciones intermedias, sociales y económicas... (1990)

... La Argentina no es tan solo su presidente. Ni su gobierno. Ni sus dirigentes. Hay treinta y tres millones de Argentinas. Treinta y tres millones de protagonistas. Treinta y tres millones de conciencias que tienen que rebelarse ante la mediocridad y el conformismo... (1990)

... Llegaremos no para regalar nada, sino para brindar la posibilidad de que cada uno de los beneficiarios del programa, a cambio de recibir un ingreso económico, contrapreste un servicio a la comunidad... (1990)

... Y, sobre todo, de los más humildes, de los más desposeídos, de los que tienen hambre a secas, de quienes con su dolor nos están señalando nuestro principal compromiso... (1990)

... Lo difícil -lo difícil y la gran epopeya nacional de esta hora-, es poner de pie a la Argentina modificando conciencias, convocando al protagonismo de todos, integrando a los argentinos que hoy están olvidados en el subsuelo de la patria... (1990)

... No quiero dejar de destacar, naturalmente, los enormes esfuerzos que hemos realizado en las distintas áreas de gobierno para paliar la situación de emergencia que recibimos, ya sea para brindar asistencia alimentaria, para extender los comedores escolares, para mejorar el sistema de salud, para atender y proteger a la niñez desamparada, para alentar la práctica deportiva, para optimizar la construcción de viviendas, y para llegar con nuestra acción social a la población más necesitada y castigada... (1990)

... A través de la Comisión de Reforma Institucional convocamos al debate de aquellas medidas de fondo que afectan a puntos tan importantes como nuestra Constitución, la relación Nación-provincias, su sistema electoral y la integración regional... (1990)

... Y también iniciamos un proceso de concertación política, económica y social, cuya significación es vital para este gobierno... (1990)

... El presidente de la Nación no olvida que los principales destinatarios de su gestión son los pobres y los marginados... (1991)

... Sin mengua de las facultades y obligaciones del Estado, jerarquizamos la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de la comunidad de base, integrada por los docentes, las familias y las instituciones comunitarias... (1991)

... En consecuencia, aprovecho esta ocasión para instar, a toda la dirigencia argentina, a discutir y confrontar con seriedad y con responsabilidad durante la próxima campaña electoral... (1991)

... Y no se puede abordar el problema del trabajo, sin abordar el rol del movimiento obrero organizado... (1992)

... Y si hablamos de solidaridad en el campo del trabajo, tampoco podemos pasar por alto otra realidad: existen actualmente alrededor de 3 millones de trabajadores cuya actividad debe ser “blanqueada”... (1992)

... Este aporte hace también a la solidaridad con los jubilados, y a la mejor atención de la salud... (1992)

... Y no hay justicia social plena, sin una plena participación de la mujer en la vida política y comunitaria... (1992)

... Tampoco podemos dejar de mencionar, en este nuevo modelo argentino, el rol fundamental de los jóvenes... (1992)

... Se trata de una iniciativa que recoge varios aspectos de consenso entre todas las fuerzas políticas... (1992)

Los esfuerzos estériles del primer año de gobierno por controlar el desmadre económico lleva a la designación del nuevo ministro de economía, Domingo Felipe Cavallo y, con él, la adopción del modelo neo-liberal con su Reforma del Estado (privatizaciones) y lo que sería una carta de triunfo menemista: el Plan de Convertibilidad.

2.2. 1993-1995: El período de las Reformas. El auge menemista.

La llegada del ministro Cavallo a Economía, trajo consigo una serie de medidas de las cuales la Ley de Convertibilidad (abandono del Austral como moneda y la reinstalación del Peso con una paridad cambiaria 1 peso= 1 dólar estadounidense) fue la que más réditos le generó a Menem. Por un lado, estabilizó la moneda y con ello la inflación. Por otro, apreció el valor del peso y los argentinos tuvieron la oportunidad de volver a viajar por el mundo. A su vez, la adopción de medidas de libre comercio permitieron la afluencia de inversiones

extranjeras directas, aunque muchas de ellas fueron parte del proceso de Reforma del Estado (privatizaciones).

El perfil transformacional de Menem se consolidó, si bien lo interesante para el análisis es como el contenido (no el estilo) viró hacia la manifestación de deseo de realizar acciones (0,217) y realización de acciones concretas (0,183) de aquellas medidas que habían sido explícitamente denostadas por él mismo durante su campaña presidencial:

... Ahora, tenemos que hacer una auténtica revolución educativa... (1993)

... Ha llegado la hora de consolidar un nuevo concepto de Estado... (1993)

... Para que quede absolutamente en claro: no renunciamos, ni vamos a renunciar, a ninguna de estas transformaciones estructurales... (1993)

... La reforma económica también necesita de una reforma política indispensable... (1993)

... Vamos hacia una transformación estructural de las reglas de juego políticas en la Argentina... (1993)

... En materia de Defensa, avanzaremos hacia la reestructuración militar, con el criterio de que no se trata de gastar más, sino de gastar mejor... (1993)

... A tal fin, vamos a reconstruir el Sistema Estadístico Nacional, para contar con más y mejor información económica y social... (1993)

... El Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía auspiciarán la creación de la Fundación "Exportar"... (1993)

... Y también se pondrá en marcha otra fundación que promoverá las inversiones nacionales y extranjeras... (1993)

... Las reformas a los códigos Civil y Comercial... (1993)

... Y el próximo envío del proyecto que reforma el procedimiento civil y comercial, estableciendo también su oralidad... (1993)

Si bien esto fue marcadamente una característica de 1993, no por eso dejó la dimensión motivación inspiracional (0,194, 0,259 y 0,224 para 1993, 1994 y 1995 respectivamente) de ser una de las principales dimensiones de su perfil para este período:

... No avanzar es retroceder. Detenernos es claudicar. Demorarnos es perder una oportunidad histórica... (1993)

... El “milagro” argentino tiene apenas tres secretos: Trabajo, trabajo y más trabajo... (1993)

... Todavía nos quedan muchos sueños por construir... (1993)

... La historia recién está amaneciendo... (1993)

... Trabajar, trabajar y trabajar es la clave para la construcción de una nación grande y un pueblo feliz... (1994)

... Hemos cambiado la historia, desde aquel “Argentina, levántate y anda”, a esta democracia de pie y andando... (1994)

... No queremos superar la pobreza con caridad, queremos derrotarla con organización social... (1994)

... Estoy seguro de no exagerar si afirmo que el futuro de nuestro país y de quienes lo habitamos, que el crecimiento económico y la equidad social, dependen de la consistencia de nuestros empeños por recuperar el tiempo perdido... (1994)

... Aquella Patria Grande con que soñaran San Martín y Bolívar, puede en el siglo XXI dejar de ser una utopía... (1994)

... De ahora en más será nuestro pueblo en las urnas y el tiempo en la historia, quienes juzgarán nuestros actos... (1995)

... Sé que en estos años hemos cometido errores; sé que aún es largo el camino a recorrer; sé lo que resta para que la justicia social sea una realidad plena; sé que el sueño de la gran Argentina justa, libre y soberana todavía no está realizado como todos deseamos... (1995)

Si bien la Convertibilidad (como instrumento de control hiperinflacionario y de adopción explícita del neo-liberalismo) fue una medida que resaltó del gobierno de Menem, hubieron en esta época otras medidas de grandes cambios que no deben pasarse por alto: el brusco viraje de la política exterior argentina (de la neutralidad a las “relaciones carnales” con EE.UU.) y, sobre todo de carácter político-institucional: La Reforma de la Constitución Nacional de 1994. Todo esto influyó en su perfil para 1994 y 1995 ya que su estilo transformacional se centró no solo en la inspiración motivacional sino en otras dos dimensiones, consideración individual (0,206 y 0,216 respectivamente):

... Nunca debemos olvidar que el prójimo son todos, y también somos nosotros... (1994)

... Hasta nuestros adversarios más enconados, hasta aquellos que denostaron y denuestan el rumbo económico elegido, hablan de la estabilidad como un bien común al que se debe proteger y defender... (1994)

... La Argentina tiene hoy los salarios más altos de Latinoamérica, al igual que el más elevado ingreso *per capita*... (1994)

... Algunas provincias aún no han completado su proceso de transformación, su adecuación a los cambios... (1994)

... Para asegurar que no se cometa ningún error, el proyecto de reforma se someterá previamente a consideración del Consejo Nacional Económico... (1994)

... La Argentina de las últimas décadas llegó a desarrollar una política exterior a la que, sin temor, se puede calificar de timorata y hasta ambivalente... (1995)

... Habíamos entronizado el “no te metás” y esto quedó tristemente patentizado en el “yo argentino”, sinónimo de nuestro no compromiso... (1995)

... La democracia no es solo el gobierno de las mayorías; es, esencialmente, el respeto por las minorías... (1995)

... Esta vez el peso del ajuste no recaerá sobre los sectores de menores ingresos, porque no habrá inflación ni habrá devaluación... (1995)

... En ese sentido, es decisión de este gobierno, cómo ha quedado demostrado con la legislación impulsada, dar la máxima prioridad a las PYMES, que por su estructura son la base del tejido económico social... (1995)

... Y es en este ámbito parlamentario donde se escuchan esas voces, voces con las que no es necesario coincidir pero sí es imprescindible escuchar... (1995)

... Uno de los pilares en los que se asienta la democracia es el respeto por los que piensan distinto, por los que disienten con nuestra forma de ver... (1995)

Y, en menor medida, en la motivación intelectual (0,254 y 0,172):

... Cuatro son los pilares sobre los que se apoya esta Reforma, que nos permiten decir que este es un año histórico: la consolidación del sistema democrático, el afianzamiento de la independencia de la Justicia, el fortalecimiento del régimen federal y el favorecimiento de la integración latinoamericana y continental... (1994)

... Es menester, para una comprensión global, comenzar con una afirmación categórica: el sistema argentino de relaciones laborales no ha evolucionado al ritmo de los acontecimientos nacionales e internacionales... (1994)

... La permanencia más allá de lo razonable, de normas, instituciones y comportamientos laborales, tiene mucho que ver con las dificultades que hoy tenemos en materia de empleo y de condiciones de trabajo... (1994)

... Hoy ya tienen poca importancia factores antes determinantes, como la geografía y el clima, para el desarrollo y crecimiento de una nación... (1994)

... Los máximos desequilibrios, esto es público y notorio, se han presentado en las provincias nortenas, a caballo de circunstancias tales como: Su mediterraneidad, la dependencia de monocultivos y la consecuente falta de cultivos alternativos y procesamiento de la materia prima, la concentración de la actividad económica, y por ende del empleo, en manos de los estados provinciales, las desventajas de la comercialización, producto de las distancias y las deficiencias en la red de transportes... (1994)

... Por cierto, el crecimiento de las provincias y de las regiones argentinas sería aún mayor si se aplicara integralmente el citado Pacto Federal en todo lo referente a la desregulación, que permitiría por ejemplo reducir notablemente los costos laborales y judiciales... (1994)

... Y en lo que atañe a la privatización, que daría lugar, entre otros beneficios, a una reducción de hasta el 50 % en los costos de la energía eléctrica... (1994)

... Es en esa creencia que hemos planteado la necesidad de una diplomacia preventiva, una diplomacia que se adelante a los conflictos para solucionarlos antes que devengan en una confrontación... (1994)

... No hay que tener vergüenza de decirlo aunque ahora resulte más cómodo echarle la culpa de todo al gobierno: nuestros términos del intercambio externo han padecido un gran deterioro como consecuencia de la recesión internacional y del agresivo proteccionismo agrícola practicado por los países desarrollados... (1994)

... Sin embargo, y esto lo planteo como hombre de una de las provincias con más limitaciones naturales, no todos los problemas que afronta el interior son consecuencia de las desventajas geográficas o del centralismo... (1994)

... Es necesario dejar claro, que pese a la existencia de asignaturas pendientes que sería hipócrita no reconocer, la estabilidad es el mayor aporte existente a la justicia social, porque en la inflación y la hiperinflación la justicia social solo recibe heridas mortales... (1995)

... Desde lo jurídico el análisis es más sencillo aún: la continuidad jurídica de un Estado no puede estar en duda ni un segundo, porque cuando es así pone en peligro hasta su propia existencia... (1995)

... No hay transformación económica, ni hay revolución productiva que se proyecte en el tiempo, sin un sistema educativo que nos prepare, desde niños, para el difícil mundo del siglo XXI... (1995)

... En cierta forma se había confundido la “tercera posición” delineada por el general Perón con una “ninguna posición”, en una suerte de actitud a lo Pilatos, que nos fue haciendo perder respeto y seriedad... (1995)

Esta Reforma Constitucional produjo grandes cambios institucionales³¹ de los cuales el más polémico fue el de acortar el período presidencial de 6 a 4 años con posibilidad de una reelección consecutiva, habilitante también para el presidente en ejercicio. Esta nueva cláusula permitió que Menem fuera a la búsqueda de su reelección. Con la hiperinflación controlada, con niveles de alto flujo de inversiones extranjeras directas (fruto de las privatizaciones y de la apertura del comercio internacional) y con una oposición en crisis profunda por haber pactado la Reforma Constitucional, el triunfo y la reelección de 1995 no fue algo más que inevitable.

2.3. La segunda presidencia de Menem: del apogeo a la debacle.

El claro triunfo electoral en primera vuelta inauguró el segundo período que llevaría a 10 años ininterrumpidos de gobierno, capaz de dejar marcada su impronta en la sociedad argentina.

El estilo transformacional se mantiene aunque disminuye su intensidad. Las dimensiones motivación inspiracional (0,432; 0,266; 0,166 y 0,295 para el período 1996-1999) y consideración individual (0,171; 0,125; 0,283 y 0,139 para el mismo período) continuaron siendo de las principales dentro de este estilo:

... Como dijo un gran estadista, no debemos preguntarnos qué debe hacer el país por nosotros, sino qué podemos hacer nosotros por el país... (1996)

... Debemos pensar y construir el futuro, no especular electoralmente sobre el mismo... (1996)

... El crecimiento con justicia social no es un reclamo de la misericordia: es una exigencia del imperio de los derechos humanos... (1996)

... Precisamente ahora, durante estos largos días y años que nos separan del nuevo período, debemos sembrar -con austeridad y esfuerzo- lo que luego podrá cosecharse con alegría... (1996)

... Para encender esta antorcha que nos guíe convocamos a los estudiosos, a los estudiantes, a la ciudadanía entera, a sumarse en la búsqueda de estrategias creadoras... (1996)

³¹ Al menos en la letra pues hay algunos de los cambios introducidos que, a 20 años de ser sancionados, todavía no se han reglamentados e implementados.

... La memoria de nuestros héroes debe guiar la sabiduría de nuestra acción... (1997)

... Debemos resistir la tentación del mero discurso... (1997)

... Y pasar a la acción, como lo estamos haciendo... (1997)

... Este es el desafío de los argentinos contemporáneos... (1997)

... Porque podemos y debemos volar alto, grande es el ideario y grande el desafío, pero mucho más grande es el fruto que tendremos, el amor y el respeto de nuestro amado pueblo... (1997)

... Nada es suficiente cuando se sirve a la Patria... (1998)

... Bien decía Sarmiento, al referirse a la democracia en América: “Es una cosa loca, anárquica, pero está llena de vida... (1998)

... Y aquí estoy ahora, con la mirada puesta en el futuro, proponiéndoles a través de este mensaje analizar los desafíos de los tiempos que vienen... (1998)

... Tuve siempre en claro las palabras del gran poeta español Antonio Machado cuando señalaba que en el campo de la acción política, solo triunfa quien pone la vela donde sopla el aire; jamás quien pretende que sople el aire donde pone la vela.

Porque, como bien dice nuestra canción ciudadana, “contra el destino nadie la talla”... (1999)

... Por ello el prestigio que hoy nuestro país tiene en el mundo se sustenta en habernos convertido en una nación que se levanta a la faz de la Tierra, orgullosa de su previsibilidad y su credibilidad... (1999)

... Es la fuerza del destino la que siempre nos señala el horizonte... (1999)

... Porque elegimos el ser, nuestro destino es seguir transformando, seguir resolviendo los conflictos históricos que cada época nos plantea... (1999)

... Durante esta década, el: “¡Argentina levántate y anda!”, fue el horizonte de nuestras realizaciones, es mi profundo deseo que los próximos diez años tengan un nuevo horizonte, que este sea: ¡Argentina, vive, realiza tu destino! (1999)

... Me llevo un solo capital, la esperanza en la felicidad de nuestro pueblo y en la grandeza de nuestra patria... (1999)

... Aunque nadie quiera volver a aquella Argentina triste y rezagada que recibimos, muchos no aciertan a orientarse en este nuevo escenario repleto de oportunidades... (1996)

... Esta ley otorgará a los extranjeros con radicación permanente en nuestra patria, el derecho de participar en la elección de las autoridades nacionales en igualdad de condiciones con los ciudadanos argentinos... (1996)

... Este ingreso de la Argentina al derecho internacional de los derechos humanos es, seguramente, el paso más significativo que se ha dado en décadas en cuanto a la protección de la honra y la dignidad de los hombres, las mujeres, los niños, los ancianos, los discapacitados, y todos aquellos que sufren persecución a causa de prejuicios insostenibles... (1996)

... El desempleo, la miseria, el dolor desatendido, la niñez desamparada, la discriminación y la exclusión no pueden esperar los resultados de un milagro económico... (1996)

... Para encender esta antorcha que nos guíe convocamos a los estudiosos, a los estudiantes, a la ciudadanía entera, a sumarse en la búsqueda de estrategias creadoras... (1996)

... Por eso vamos a ampliar la cobertura social de los abuelos más pobres a través de nuevos servicios que serán provistos por el ya conocido programa ASOMA... (1997)

... Por ello, pretendemos liberar la capacidad creadora de nuestra gente... (1998)

... El eje central de esta política reside en el fortalecimiento y la ampliación de la capacidad de acción de los municipios, porque son las organizaciones del Estado más cercanas a la gente y cuyo protagonismo es indispensable alentar... (1998)

... Las familias argentinas anhelan que todos juntos compartamos, como un objetivo nacional, construir una sociedad libre de drogas... (1998)

... Solamente a los niños les están reservados todos nuestros privilegios... (1999)

... Debemos ser muy respetuosos con los derechos de nuestros hermanos aborígenes a tener un justo empleo, y a evitar la explotación física, económica y moral de los inmigrantes, promoviendo su integración... (1999)

... En relación con nuestros trabajadores rurales, los exhorto a la aprobación de la ley sobre la libreta del trabajador rural, que ya cuenta con media sanción y que se apoya como antecedente en el Estatuto del Peón de Campo... (1999)

... Es también otra de nuestras prioridades el plan nacional para la inserción laboral y el mejoramiento del empleo de las personas discapacitadas... (1999)

Aunque la dimensión manifestación de deseo de realizar acciones también toma relevancia sobre todo en los años post electorales, es decir, 1996 (0,189) y 1998 (0,190):

... De lo que hemos hecho hasta hoy y de lo que hagamos en este lapso fundador y consolidador, que empezamos a recorrer, dependerá el valor y el volumen de esa herencia que tanto interesa... (1996)

... Aspiramos a generar, en nuestra tierra, una nueva teoría del Estado, de un nuevo Estado, eficaz y solidario... (1996)

... Al iniciar mi segundo mandato como presidente de la Nación, sabía que el programa de mi gobierno estaría incompleto si a las reformas estructurales en lo político no se sumaran reformas institucionales, económicas y sociales igualmente profundas... (1996)

... Luego de haber protagonizado la reforma de las instituciones en el marco de la Reforma Constitucional, se hace imperioso el logro de una nueva sintonía teórica... (1996)

... Por Dios, que nadie subestime, con ninguna chicana nuestro accionar; quiero recordarles a los desmemoriados que este presidente, el presidente de todos los argentinos, se forjó políticamente en un movimiento que será revolucionario o no será... (1998)

... Porque queremos seguir siendo transformadores es que necesitamos profundizar el proceso de descentralización política... (1998)

Mientras que la dimensión estimulación intelectual aparece como importante en los años electorales (0,219 y 0,197 para 1997 y 1999) suplantando a la dimensión mencionada anteriormente.

... La experiencia demuestra claramente que solo con un Estado fuerte, pequeño, eficiente y predecible es posible desarrollar un sector privado competente, en permanente desarrollo, que garantice mayores niveles de empleo y de actividad a la vez que –fruto de su crecimiento– contribuya con más impuestos a que el Estado atienda mejor sus obligaciones... (1997)

... Nuestro país está ofreciendo un ambiente propicio para las inversiones, que se fundamenta en: El compromiso social y político con la estabilidad. La baja inflación, con tendencia a la deflación... (1997)

... La convertibilidad, que ofrece un tipo de cambio fijo, respaldo con reservas, libertad cambiaria y un sistema bimonetario... (1997)

... La disciplina monetaria y fiscal, manteniendo las finanzas públicas bajo estricto control y generando un aumento del producto bruto interno... (1997)

... Una fuerza de trabajo calificada, por sus recursos humanos y su alta tasa de alfabetización y educación... (1997)

... Una amplia base de recursos naturales que constituye un reaseguro de la viabilidad del crecimiento en el largo plazo... (1997)

... La revolución tecnológica ha generado la aceleración de la globalización del mundo en el ámbito financiero, productivo y monetario... (1999)

... Hoy por hoy, los mayores puestos mensuales de trabajo proceden del área de los servicios, de las comunicaciones, del sistema financiero, del comercio, del transporte... (1999)

... Los puestos que antes producía la industria hoy son reemplazados por los avances de la tecnología... (1999)

... En adelante, la estabilidad estará dada por la posibilidad de conseguir otro trabajo, por estar preparados para una rotación en las áreas de un mismo trabajo, por preocuparnos por una continua capacitación... (1999)

... En una palabra, la estabilidad de nuestro trabajo se apoyará por un lado en nuestra capacitación y por el otro, en la fortaleza del crecimiento de la economía... (1999)

... Como tantas veces he dicho, los problemas del MERCOSUR se solucionan con más MERCOSUR, esto es con la profundización del proceso y con una batalla sin cuartel contra los enemigos de la integración... (1999)

... La única forma de mantener e incrementar nuestra competitividad en el mercado mundial estará dada por el incremento sistemático de los niveles de productividad, que ya hemos duplicado... (1999)

... La estabilidad que viviremos no es la misma que nosotros hemos conocido y defendido, este concepto cambió... (1999)

... Los exhorto a que meditemos al respecto y nos adelantemos al futuro, teniendo en claro tres poderosas herramientas que debemos utilizar: la capacitación de nuestro pueblo, la inversión de capital y el crecimiento de nuestra economía... (1999)

Cuando los triunfos electorales permanentes ya hacían hablar de un camino hacia un modelo de partido hegemónico al estilo del PRI mexicano, lo que encumbró y tornó electoralmente invencible a Menem, para el segundo año del nuevo período se había tornado en un arma de doble filo.

La Convertibilidad estaba mostrando su lado oscuro. Efectivamente, una vez pasado el aluvión de dólares en la economía argentina, las privatizaciones mostraban su costo social: gran cantidad de personas que fueron dejadas sin trabajo por las ahora empresas privadas (telefonía, petroleras, comunicaciones, transporte, como las más importantes) ya habían gastado sus indemnizaciones y la industria (con un peso revaluado) no era competitiva

frente a los grandes productores mundiales. La apertura total del comercio internacional fue devastando a la industria local y con ello, miles de puestos de trabajo. Las inversiones extranjeras se radicaron en el sector de servicios más que en el de la producción y, sobre todo, en la especulación financiera.

Junto a esto, las denuncias de corrupción política iban en aumento (como el desempleo) y la economía entraba en recesión. La derrota en las elecciones de 1997 en manos de una coalición de partidos llamada Alianza fue el signo claro del fin de la era menemista. Este escenario se profundizó en los dos últimos años y las elecciones presidenciales de 1999 ratificaron la voluntad de cambio de la sociedad argentina.

3. El gobierno de la Alianza: De la Rúa y la crisis del 2001

La herencia de la década menemista fue alta corrupción, tasa de desempleo récord, caída de inversión, recesión, caída en la producción local deuda externa irresuelta y la Convertibilidad. La alianza electoral que llevó a De la Rúa al gobierno prometió acabar con todo esto excepto con lo último. Y fue el propio De la Rúa quien se colocó como el protagonista y garantía de este cambio. Su liderazgo fue también transformacional basado principalmente en la consideración individual (0,243 y 0,267 para 2000 y 2001) y motivación inspiracional (0,198 y 0,195 respectivamente), diferenciándose así de su antecesor:

... Les propongo una segunda transformación del Estado argentino, y no quiero hacerlo solo; necesito de todos ustedes para que lo hagamos juntos, señores legisladores... (2000)

... Actuaré en defensa de la mayoría que se niega a vivir en un estado de guerra... (2000)

... He optado por el diálogo, la comprensión y una actitud de respeto hacia todos, hacia todos quienes con derecho han opinado y opinan sobre esta ley... (2000)

... Hace rato que nuestro país ha perdido competitividad... (2000)
... Los argentinos estamos acostumbrados a que los gobiernos no hablen de ciertos problemas... (2000)

... Nunca los trabajadores estuvieron tan mal como ahora... (2000)

... Y es principalmente a través de las pequeñas y medianas empresas argentinas que conseguiremos el crecimiento sostenido y el desarrollo social... (2000)

... Y yo voy a defender a las pequeñas y medianas empresas... (2000)

... Y esta es la verdadera movilización masiva de los sindicalistas, los trabajadores, los legisladores, los empresarios, los productores y el gobierno mismo en contra de la precarización del sistema de trabajo; a favor del 47 por ciento de los trabajadores que están en negro y, por supuesto, del 14 por ciento de los que están desocupados... (2000)

... Los jubilados y pensionados son prioridad para este presidente... (2000)

... Quiero el dinero que nos roban y defender nuestra producción y nuestro comercio... (2000)

... Yo les declaro la guerra a los narcotraficantes y les tiendo mi mano a los adictos... (2000)

... Miles de jóvenes en nuestro país están sufriendo la adicción a las drogas... (2000)

... Un Estado debe proteger a los más débiles, y de eso trata también el tercer punto sobre la transformación del Estado que se quiere llevar adelante... (2000)

... A partir del 10 de diciembre, solo presta a nuestros pequeños y medianos productores, y ha podido dar una buena noticia para el campo: refinanció los pasivos del agro... (2000)

... Yo no estoy dispuesto a quedarme de brazos cruzados mientras el mercado margina y explota a los trabajadores... (2000)

... Quiero un Estado que escuche los reclamos de los ciudadanos y que sepa dar respuesta a sus problemas... (2000)

... Queda claro que la única forma de progreso que tiene el sistema democrático es el entendimiento, la comprensión y el respeto recíproco entre el Ejecutivo y el Parlamento... (2000)

... Si nos enfrentamos, el sistema se paraliza; con consensos y respeto el sistema avanza... (2000)

... Desde que vivimos en democracia todos somos depositarios del destino de la Patria, que es el de cada uno de nosotros... (2001)

... Pensemos primero en la gente y demostremos al pueblo y al mundo nuestra sensatez y responsabilidad para administrar los destinos de la patria... (2001)

... Escuchemos el reclamo de la sociedad, y entendamos el costo de la desigualdad... (2001)

... Se trata de una herramienta al servicio de la formación de todos los habitantes, sin distinciones sociales ni geográficas... (2001)

... El principio que ha guiado mi gestión es que se debe garantizar el derecho a la salud a toda la población, basándonos en los principios de equidad y solidaridad, para que ningún argentino quede sin cobertura... (2001)

... Invito a sumarse a todos, a todos los sectores políticos, en torno a un compromiso común... (2001)

... Las Pymes tienen dificultades para acceder al crédito, escasez de información y falta de oportunidades para la innovación tecnológica... (2001)

... Se ampliarán los beneficios de la Ley de Empleo a los mayores de 45 años... (2001)

... Los efectos beneficiosos de la Ley ya se observan entre los jóvenes de hasta 24 años y entre las mujeres jefas de hogar... (2001)

... El Programa UNIDOS es una estrategia integral que beneficia a la familia... (2001)

... Son beneficiarias de este programa 603.000 familias en todo el país, lo que constituye una de las respuestas de gran escala diseñadas para afrontar la problemática social y alimentaria crítica que hemos recibido... (2001)

... Propugno una pensión para madres solas con tres a seis hijos menores de 18 años... (2001)

... Esta medida expresa un claro mensaje a los maestros: una educación de calidad empieza con docentes calificados y entusiasmados con su labor... (2001)

... Estas instituciones educativas ofrecerán a los jóvenes de las localidades más pequeñas la posibilidad de completar su formación laboral evitando el desarraigo temprano... (2001)

... El cambio del modelo de atención de la salud, incluye a la población sin cobertura formal y perteneciente al sector de la seguridad social... (2001)

... Necesitamos alcanzar consensos básicos para construir un país mejor... (2001)

... Propongo un consenso nacional para el crecimiento, la solidaridad y la justicia, para proteger lo conseguido y construido y no destruir la oportunidad que tenemos... (2001)

... Quedan abiertas las puertas del diálogo y el consenso como lo necesita la Argentina... (2001)

Por otra parte, hay que destacar que las dimensiones manifestación de acción (0,187 para 2001), motivación intelectual (0,198 en 2000) y carismático/inspiracional -con énfasis en la autoreferencia y no en los altos valores éticos- (0,189 para 2000) también estuvieron presentes con importancia relativa en alguno de los años, levemente inferior a las mencionadas en párrafos anteriores.

Manifestación de acción:

... Seguiremos realizando más reformas: promoviendo la competencia, reduciendo impuestos distorsivos, consolidando la solvencia fiscal y aumentando la equidad en la prestación de los servicios públicos, de la salud y de la educación... (2001)

... No solo es necesario encontrar más recursos para lo social sino, sobre todo, emprender una verdadera transformación en los procedimientos y en las instituciones encargadas de su aplicación... (2001)

... Tengo la satisfacción de decir que esa transformación está en marcha... (2001)

... Hemos venido a protagonizar un cambio, y ese cambio debe ser económico, político, social y moral... (2001)

... El cambio del modelo de atención de la salud, incluye a la población sin cobertura formal y perteneciente al sector de la seguridad social... (2001)

... Los institutos militares han comenzado su transformación adecuándose a las exigencias que establecen la Ley Federal de Educación y la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, favoreciéndose la integración con la civilidad... (2001)

... La simplificación de los procedimientos, las reformas en el Poder Judicial y la lucha frontal contra la corrupción, el privilegio, el trato no igualitario ante la Ley y el uso del Estado en beneficio propio, están aumentando nuestra previsibilidad y nuestra transparencia... (2001)

Motivación intelectual:

... Porque mi gobierno tiene una estrategia sencilla y clara: crecer, crecer y crecer... (2000)

... Las estadísticas internacionales nos dicen que los chicos que crecieron y se educaron conectados a Internet llevan ventajas abismales sobre los que no tuvieron posibilidad de entrar en este sistema... (2000)

... La transparencia y la austeridad de un sistema de licitaciones claras son la mejor herramienta para bajar el gasto: no tengo gastos reservados... (2000)

... ¿Y quiénes se beneficiaron de esta situación? Los grandes monopolios... (2000)

... Ellos sí han sido protegidos de la competencia; ellos sí pudieron acceder al crédito, y muchos de ellos ni siquiera han completado todas las inversiones a que se habían comprometido con el Estado... (2000)

... ¿Alguien puede decir que están bien las cosas como están, que realizamos la justicia social que todos queremos y cuya ideología compartimos? (2000)

... ¿alguien puede pensar que yo, Fernando de la Rúa, que he sido elegido presidente por el pueblo de mi Patria, estoy en contra de los trabajadores; que yo, Fernando de la Rúa, estoy en contra de la familia obrera? (2000)

... Esto ha generado ahorros millonarios, lo que demuestra que con licitaciones transparentes y claras se puede reducir el gasto público... (2000)

... En materia de política exterior, el nuevo milenio nos encuentra frente a un mundo en profundo cambio, donde se afianzarán los procesos de globalización e interdependencia... (2001)

... La política de defensa, reconociendo los profundos cambios operados en el contexto internacional, asume que la construcción de un entorno de seguridad es la premisa esencial para la propia seguridad y para el crecimiento económico del país... (2001)

... Y desde ese momento estamos implementando un programa que parte del reconocimiento de que la única forma de revertir esta situación es construyendo una economía verdaderamente competitiva, integrada al mundo, con un Estado reformado y en crecimiento sostenido... (2001)

... La solvencia fiscal es otro componente esencial de nuestro programa porque, al reducir la incertidumbre, disminuye el costo del financiamiento para todos los agentes nacionales, y aumenta sus posibilidades de invertir, crecer y vender en los mercados mundiales... (2001)

... Que quede, sin embargo, claro: el blindaje no es el programa pero es una condición necesaria para llevarlo a cabo... (2001)

... Y gracias a las reformas instrumentadas, y a las que seguiremos instrumentando, no se tratará de una mera reactivación sino de un proceso de crecimiento sostenido, y este es el único camino para solucionar los problemas del empleo y la pobreza... (2001)

... Llamo a todos a reflexionar, participar, y trabajar con una actitud responsable y positiva... (2001)

Carismático/inspiracional:

... Pero yo no estoy aquí para hacer las cosas que me gustan, sino las necesarias... (2000)

... Yo les declaro la guerra a los narcotraficantes y les tiendo mi mano a los adictos... (2000)

... Yo no estoy dispuesto a quedarme de brazos cruzados mientras el mercado margina y explota a los trabajadores... (2000)

... Tengo una clara visión del futuro que ambiciono para la Argentina... (2000)

... Quiero que afirmemos el orgullo de ser argentinos... (2001)

... Creo profundamente en el diálogo como instrumento superador de las diferencias entre los distintos partidos... (2001)

... Creo en una nueva política... (2001)

... Mi Gobierno, en ejercicio del mandato popular se pone al frente de la tarea... (2001)

... Por eso mi Gobierno se empeña y se empeñará en preservarla... (2001)

... Esa es la manera de defender la democracia y yo estaré en todo momento dispuesto a defenderla con toda la fuerza de la ley... (2001)

... Mi gobierno ha demostrado en todos sus actos la más firme decisión de combatir la corrupción, de cualquier tiempo que sea, y la honestidad de los funcionarios es un compromiso y un deber del que ningún miembro de mi equipo se habrá de apartar... (2001)

... Soy respetuoso de la independencia de los poderes del Estado... (2001)

... Y las asumo como una demanda imperiosa a la que debo atender... (2001)

... Me pongo al frente de la tarea y convoco a todos a creer y trabajar por un futuro mejor... (2001)

... Yo no creo en una república de iluminados, solo creo en una república democrática que sea de todos los argentinos y que llegue con su protección solidaria a todos y a cada uno... (2001)

La incapacidad por resolver los problemas económicos lo llevan a designar como resolutor al mismo personaje que los había creado: Domingo F. Cavallo. Más ajuste, más recesión y una fuga de capitales de US\$ 21 mil millones en el 2001 solo vaticinaban la derrota del

oficialismo y de toda la clase política argentina en las elecciones legislativas de medio término en octubre 2001³².

Al vacío de poder generado tras estas elecciones, la incapacidad total de De la Rúa por revertir esta situación y el descontento generalizado solo le faltaba la última estocada: la disposición del ministro Cavallo por congelar los depósitos bancarios de todo tipo e implementar el conocido “corralito”. Las protestas generalizadas, los saqueos y la represión a los manifestantes confluyeron en la renuncia de De la Rúa el 21 de diciembre de 2001.

Comenzaría allí un período de alta inestabilidad institucional con asunciones y renunciaciones en muy corto plazo (días) hasta que Duhalde asume la presidencia de la Nación designado por la Asamblea Legislativa hasta que se normalizara la situación, se convocaran a elecciones presidenciales y se transfiriera el mando una vez completado el período inconcluso de De la Rúa.

4. Hacia la normalización institucional: elecciones y asunción de Néstor Kirchner.

Se tardó más de un año para que la Argentina volviera a tener como presidente a alguien elegido por sufragio ciudadano. Néstor Kirchner fue el que tuvo la misión de volver a generar “normalidad”. Instituciones desacreditadas, pobreza que llegaba a casi el 55% de la población (nunca visto en la historia argentina), imposibilidad de hacer frente a los pagos externos y una salida traumática de la Convertibilidad, fue el punto de partida de esta nueva etapa.

El mensaje de Néstor Kirchner fue de completa transformación. Desde lo institucional, pasando por lo económico y, sobre todo, político; la diferencia central con sus predecesores no radica en el estilo en sí (claramente transformacional) sino en que este perfil descansa solo en tres dimensiones de manera constante: a) la apelación a las motivaciones inspiracionales (0,308 y 0,216 para 2004 y 2005):

³² Decimos derrota de toda la clase política argentina porque en esas elecciones el voto deliberadamente nulo en muchas provincias fue la opción más elegida, sobre todo en los grandes centros urbanos.

... Como debe también saber que el camino elegido no es un camino fácil, ni exento de riesgo ni ausente de presiones... (2004)

... Tenemos la certeza de que recibiremos una y mil presiones... (2004)

... No vamos a aflojar... (2004)

... Hemos dicho que cambio es el nombre de nuestro futuro... (2004)

... Avanzar un paso cada día es la mejor garantía para no retroceder, para no estancarnos, para no ceder... (2004)

... Hasta nuestras carencias tienen que transformarse en la oportunidad de construcción de lo nuevo... (2004)

... Seguro que en los esfuerzos por volver a construir la identidad nacional, en los esfuerzos por consolidar la pluralidad y el consenso, en los esfuerzos de sentir orgullo y defender nuestras cosas, vamos a tener el agravio cotidiano y diario de aquellos que nos acusan de ser irracionales porque decimos que tenemos que priorizar nuestra deuda interna; por aquellos que nos acusan de ser irracionales, verborrágicos y que sobreactuamos por decir que con absoluta buena fe vamos a pagar lo que podemos pagar y no comprometemos a aquello que no podemos pagar... (2004)

... No estamos dispuestos a dejar, en nombre de un pretendido pragmatismo, nuestros sueños, nuestros ideales y nuestras convicciones de lado... (2005)

... Como sabemos que esos sueños no se concretarán mágicamente, estamos dispuestos a dejar lo mejor de nosotros para hacerlos realidad... (2005)

... Este tiempo de la historia continental y mundial está signado por el cambio a favor de los pueblos, y el pueblo argentino es el principal protagonista de los cambios que estamos produciendo... (2005)

... Los que vaciaron el país, los que saquearon al pueblo argentino, los que se llenaron los bolsillos con los negocios que para sí mismos se crearon, los que simplemente critican y creen que todo lo saben, los que diariamente nos presionan o simplemente mienten, no lograron vaciarnos el alma ni apagar nuestros sueños... (2005)

... Llegamos con un bastón y el anhelo de un pueblo y aquí estamos... (2005)

b) la consideración individual (0,198 y 0,321):

... Todos contribuyendo a un adecuado marco donde se respeten los derechos de los usuarios y los consumidores... (2004)

... Todos los habitantes de nuestra Patria deben tener garantizado su derecho a acceder a una educación de alta calidad... (2004)

... Hemos puesto al gobierno del lado de la gente, del lado de nuestro pueblo... (2004)

... Capitalismo en serio donde no imperen los monopolios y donde se evite la concentración que ahogue la iniciativa de los pequeños y medianos emprendedores... (2004)

... Los atributos que deben decidir el horizonte vital de nuestros niños y jóvenes deben vincularse al estudio, la dedicación, el esfuerzo... (2004)

... La transformación del PAMI se ha focalizado como una política de Estado para que en un marco de transparencia mejore sustantivamente la calidad prestacional a los jubilados y pensionados adquiriendo un papel rector en el ámbito de la seguridad social... (2004)

... De allí que nuestra prioridad está puesta en generar políticas activas de empleo para quienes sufren en carne propia ese flagelo... (2004)

... Esta vez, el pueblo argentino tendrá en el gobierno el primer defensor de sus intereses... (2005)

... Nuestro objetivo como Estado es ayudar para que otros puedan... (2005)

... Baste recordar que hace apenas un poco más de un par de años algún breve ministro de Economía sostenía que la solución del país pasaba por la reducción de su presupuesto universitario... (2005)

... El Hambre Más Urgente consiste en un plan dirigido a familias que viven en situaciones socialmente desfavorables y de vulnerabilidad nutricional... (2005)

... El eje es la mujer como movilizadora y transformadora... (2005)

... El programa para jóvenes tiende a trabajar muy fuertemente con este grupo etario, que ha sido uno de los más postergados en la década perdida para la equidad de los noventa... (2005)

... El Instituto Nacional de Asuntos Indígenas, en el corriente año, ha devuelto y entregado el título comunitario de aproximadamente 300.000 hectáreas de tierra a comunidades originarias... (2005)

c) la dimensión estimulación intelectual (0,277 y 0,132):

... El punto de partida de esa construcción no puede ser otro que el reconocimiento del punto exacto donde nos encontramos... (2004)

... Trataremos de aprovechar esta instancia institucional para reflexionar, junto a los señores legisladores, representativos de todas las ideas políticas, respecto del punto en donde nos encontramos, las probables líneas de acción y las expectativas de resultados que la situación nos plantea... (2004)

... El modelo de concentración económica, señoreo de los intereses especiales, corrupción hasta límites inimaginables, destrucción del sistema productivo y de la actividad industrial, elevada exclusión social, cimentado en un impresionante endeudamiento, demostró con toda su crudeza la carencia de propia sustentabilidad y cayó estrepitosamente, destruyendo la legitimidad de las instituciones y desarticulando la legalidad y la cohesión social propias de un país normal... (2004)

... No queremos persistir en el default, pero la más fría racionalidad indica que las recetas del pasado no pueden aplicarse... (2004)

... Al mismo tiempo debemos asumir, desde la más pura racionalidad, que si los recursos no crecen nadie puede pretender más recursos para sí o para su sector de interés... (2004)

... Se trata de una fría y racional lectura de los números y de la economía... (2004)

... El capitalismo como sistema de ideas ha prevalecido entre otras cosas porque el consumir y vivir mejor no es una buena teoría sino un aspecto sustancial de la condición humana... (2004)

... El capitalismo como sistema de ideas ha prevalecido entre otras cosas porque el consumir y vivir mejor no es una buena teoría sino un aspecto sustancial de la condición humana... (2004)

... La opción más racional es la que hemos adoptado y proponemos... (2004)

... No existe sustentabilidad para ningún programa que no contemple crecimiento económico e inclusión social... (2004)

... Sustentabilidad interna, crecimiento con equidad, cumplimiento con los organismos multilaterales en las condiciones acordadas y propuesta viable a los acreedores son tres aspectos de una misma solución racional a un problema serio, grave y persistente... (2004)

... La recuperación de la educación es instrumento principal para recuperar la perdida movilidad social ascendente... (2004)

... Se trata de mirar y pensar diferente, respetar los derechos y hacerse cargo de las obligaciones, de los deberes... (2004)

... Asumir con nueva lógica la necesidad de superar definitivamente los que hemos identificado como nuestros problemas centrales... (2004)

... Es la oportunidad que la vida institucional brinda para que nos detengamos a mirar nuestros problemas en toda su gravedad y para poder asumir los caminos de solución que la situación aconseja según nuestra perspectiva, que de ningún modo intenta negar otros puntos de vista... (2004)

... Han caído los viejos parámetros y no han surgido todavía con claridad los nuevos pilares sobre los que se asentarán las relaciones internacionales del futuro... (2004)

... La falta de educación no solo se convierte en una de las principales causas de la desigualdad social sino que está en la base de los procesos de marginación, desocupación y violencia social que se incrementaron durante las últimas décadas... (2005)

... En la certeza de que no se puede ni crear ni distribuir riqueza a partir de la nada, debemos entender que el único proceso sólido es aquel en el que existe un efectivo aumento de la producción y que cuenta con una adecuada distribución de los logros... (2005)

... Nuestra inserción en el mundo no debe estar signada por lo puramente financiero y, por ende, especulativo, que termina jugando a favor de la renta financiera y afecta la competitividad externa... (2005)

El cambio y mejora producidos en los niveles productivos, en los indicadores sociales y económicos y la estabilidad político-institucional fueron acompañados fuertemente por la ciudadanía en las elecciones del 2005, lo que sustentó al estilo de liderazgo que venía

practicando, ahora con mayor énfasis en las dimensiones estimulación intelectual (0,334 y 0,316 para 2006 y 2007 respectivamente) y consideración individual (0,214 y 0,290):

... La existencia de un panorama fiscal sostenible contribuye, indudablemente, a un escenario de mayor previsibilidad a la hora de proyectar el comportamiento futuro de variables macroeconómicas claves... (2006)

... Un dato quizás más importante aún que este es que nuestras ventas al exterior han comenzado a modificar su perfil... (2006)

... Una configuración macroeconómica estable, que no esté basada en desequilibrios sociales, sino en la preservación de equilibrios básicos en los planos fiscal y externo, es la condición sine qua non para su sostenibilidad y para evitar la acentuada volatilidad típica el ciclo económico argentino, limitando así la probabilidad (2006)

... Tiene que entenderse que nuestro modelo de crecimiento con equidad e inclusión está arraigado, sobre todo, en el incremento de la demanda interna y no puede permitirse que unos pocos se aprovechen del resto, desequilibrando vía precios, de modo que con los mismos ingresos pueda comprarse cada vez menos... (2006)

... Desarrollo económico con inclusión exigirá continuar en la senda de la mayúscula tarea de reconstrucción institucional que fortalezca el rol del Estado, dotado de neuronas de alta calificación y plena vocación de servicio, asegurando la estabilidad de las reglas de juego para todos y la posibilidad efectiva de dar cumplimiento a los compromisos contractuales asumidos... (2006)

... A más de 12 años de su aprobación, es necesario realizar una profunda evaluación del impacto que ha tenido la Ley Federal de Educación... (2006)

... La recuperación del consumo está asociada principalmente a la mayor participación en el producto de la masa salarial, que ha sido posible en virtud de la creación de nuevas oportunidades de empleo y del aumento de los salarios reales de la economía... (2007)

... Estos ejemplos ponen en evidencia la existencia de un círculo virtuoso que enlaza la mayor actividad económica, el doble superávit, la mejor recaudación, la mayor inversión pública, la mejora de la infraestructura que favorece la competitividad y baja costos, lo que a su vez realimenta el crecimiento económico y mantiene la firmeza de las cuentas públicas... (2007)

... La reconstrucción del tejido de solidaridad social dañado por las políticas de ajuste estructural implementadas en la última década del siglo pasado es una condición necesaria para recrear los vínculos comunitarios, fortalecer las capacidades expresivas y generar una cultura democrática, plural y participativa... (2007)

... Este crecimiento de la República Argentina muestra que existe otro camino... (2007)

... En esas crisis, la experiencia ha enseñado que las recetas aconsejadas por el Fondo Monetario Internacional no han sido sino herramientas para que esos sectores pudieran concretar las medidas que los favorecen, so pretexto de un supuesto aislamiento internacional del país... (2007)

Consideración individual:

... A partir de este primer día de marzo, ningún docente argentino estará por debajo de la línea de pobreza, pues se le garantizarán 840 pesos mensuales de haber mínimo inicial... (2006)

... Hemos abierto programas para que los niños y jóvenes que abandonaron la escuela puedan retomar su escolaridad... (2006)

... Estamos instalando capacidades para los que no tuvieron la oportunidad y lo estamos haciendo juntos, el Estado, la sociedad civil, participando en la práctica cotidiana, defendiendo los derechos de los argentinos... (2007)

... No solo se trata de democratizar el acceso a la cultura sino de fomentar las capacidades creativas de nuestro pueblo... (2007)

... Cuando los políticos aplicaban aquellas recetas sumaban pérdida de credibilidad y deslegitimaban a la política y a las instituciones... (2007)

... El proceso de recomposición de ingresos también incluyó a los jubilados y a otros sectores vulnerables... (2007)

... Así se creó el Sistema de Prestación Anticipada por Desempleo, un hito en la historia previsional de nuestro país que ya dio cobertura a 70 mil argentinos... (2007)

... Además se dio apoyo a la producción con insumos y maquinarias a cooperativas... (2007)

... Solo nos fundamos en una razón humanitaria: pretendemos que los más pobres también accedan a productos que se venden libremente en todas las farmacias de nuestro país... (2007)

... En este sentido, las acciones desarrolladas en materia de política cultural tuvieron el objetivo de incorporar a los sectores más vulnerables de la sociedad, incorporar un criterio federal, ampliar la ciudadanía y revitalizar nuestra identidad como Nación... (2007)

... También, y con el fin de apoyar los procesos de revalorización de las culturas indígenas del país, se otorgaron subsidios para comunidades indígenas... (2007)

La negación a buscar su reelección pero sin renunciar a la continuidad del proyecto motivó que la candidata fuera su esposa, la por entonces senadora Cristina Fernández de Kirchner.

5. La continuación del proyecto: Cristina Kirchner.

La asunción de Cristina Kirchner a fines del 2007 cerró un proceso conflictivo iniciado por el descalabro institucional del 2001. Pero por otro lado, marcaba la continuidad de un proyecto nacido como rupturista de aquella vieja política. La pregunta que surgía en aquel entonces era: ¿Sería Cristina Kirchner una marioneta de su esposo o tendría su propia impronta?

Si bien por el corte de estudio solo se incluyó su primer discurso (van siete al momento de redacción de la presente tesis) lo que se puede observar es que sin romper con el proyecto político iniciado por su esposo, sí ha tomado su propia perspectiva sobre cómo interpretarlo y profundizarlo.

En lo que hace a su estilo de liderazgo, manifestó un perfil similar al de Néstor Kirchner: es claramente transformacional con un fuerte basamento en las dimensiones estimulación intelectual (0,393) y consideración individual (0,298), que por su magnitud la diferencia tanto de los predecesores de Néstor como la asemeja tanto a él:

... La armonía de estos cuatro acuerdos básicos en la sociedad permitirá alcanzar los objetivos y, también, definir cuáles son los roles de cada uno de los

actores del sector público y del sector no gubernamental; del Estado y del mercado... (2008)

... Pero lo cierto es que la racionalidad y el acuerdo van a primar entre todos quienes tenemos altísimas responsabilidades en la dirección de los estados que conforman la América del Sur... (2008)

... También quiero hablar del tema de la inseguridad porque, aunque parezca desconectado lo uno con lo otro, existe una conexidad... (2008)

... Lo hicimos, como lo definí aquí mismo el 10 de diciembre, con un modelo de matriz diversificada con inclusión social, donde pudimos articular por primera vez a sectores que parecían antagónicos, como la industria y el campo, pero donde, además, logramos, un comportamiento virtuoso... (2008)

... La administración fiscal correcta, el superávit fiscal primario y el superávit comercial, producto del sesgo claramente exportador del modelo, constituyen uno de los pilares básicos, que es el de los superávit gemelos... (2008)

... El acuerdo económico en su capítulo nacional impone el compromiso por parte del Estado de mantener los pilares básicos, constituidos por una administración correcta de los recursos con los dos superávit... (2008)

...Y presupone, también, la necesidad de seguir en la política de desendeudamiento y la acumulación de reservas... (2008)

... Este es el modelo que les estamos proponiendo: un modelo de profunda racionalidad e inteligencia, porque tenemos la posibilidad de hacerlo... (2008)

... Por eso también es clave la incorporación de la República Bolivariana de Venezuela al MERCOSUR, para cerrar finalmente la ecuación energética... (2008)

... Creo que es hora de que tengamos, frente a estos problemas, otra mirada... (2008)

... Un pensar estratégicamente en la Argentina... (2008)

... ¿Qué quiero decir con esto? ¿Invalidar a los trabajadores de la educación a defender sus derechos? No. Sí al hecho de encontrar mejores instrumentos, porque no hay peor educación que la que no se imparte; no hay peor día de clase que el que no se tiene no hay peor escuela pública que la que está cerrada y no da clases... (2008)

... Esto nos obliga hoy, entonces, no a concebir a la escuela privada como competidora de la pública, sino articulando sus esfuerzos con la pública... (2008)

... Quiero que hagamos un ejercicio y pensemos en cuando nosotros éramos chicos... (2008)

... Creo que es imprescindible, para reconstruir la confianza en el sistema, que todos tengamos una mirada de reflexión y, fundamentalmente, una acción sobre estas cuestiones que estoy enumerando... (2008)

... Los argentinos tenemos que reflexionar sobre estos 200 últimos años que hemos vivido, algunos a través de la historia, otros a través de las vivencias de una parte del siglo pasado, y en los que hemos sido protagonistas como - militantes o desde algún lugar- de cosas muy terribles que nos sucedieron a todos los argentinos... (2008)

Consideración individual:

... Aquí queremos hacer acuerdos sectoriales, ir actividad por actividad, agregando valor y construyendo las cadenas de valor, de modo tal que agregando valor a cada sector podamos generar más productividad, más trabajo para los argentinos y más saldos exportables... (2008)

... En él, a través de consensos y por primera vez en la República Argentina, abordamos la planificación estratégica del desarrollo de la inversión pública en todas y cada una de las provincias argentinas... (2008)

... Por primera vez en cien años llevamos cinco años ininterrumpidos de crecimiento económico a tasas superiores al 4 y 5 por ciento... (2008)

... Queremos una escuela pública abierta todos los días para los hijos del pueblo... (2008)

... Existen aproximadamente dos generaciones de argentinos que no han visto trabajar a sus padres... (2008)

... Por eso también los rurales, fundamentalmente en las poblaciones entre los 1.000 y 10.000 habitantes, donde muchas veces ni siquiera se tiene la posibilidad, que sí se tiene en la ciudad, de llegar a acceder a alguno de los servicios... (2008)

... Por eso hablo de los acuerdos sectoriales y por eso hablo de la demanda de comprensión a los sectores productores, porque hay un gran esfuerzo de todo el pueblo argentino y de la administración del Estado en mantener el tipo de cambio competitivo y los precios internos que le permiten a la exportación ser muy rentable... (2008)

Con el discurso de Cristina Kirchner de 2008 se completa el ciclo de 25 años de democracia bajo análisis. Como hemos visto, las circunstancias de crisis económicas, auges y decadencias políticas siempre estuvieron presentes. Sin embargo, más allá de eso, los liderazgos argentinos siempre fueron transformacionales. Las variaciones encontradas estuvieron en los matices y en las dimensiones preponderantes. Así, comenzando por las acciones transformadoras de Alfonsín en 1984, se mutó hacia lo inspiracional, lo

carismático, la consideración individual y, por último, ya en el post 2001, por la estimulación intelectual; pero siempre con diferencias de matices y no cambios abruptos. Queda ver si este proceso se dio de la misma manera en la España post dictadura.

CAPÍTULO VI: LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN ESPAÑA (1979-2004)

1. 1979: El primer gobierno de la nueva Constitución democrática: Adolfo Suárez

El proceso formal de salida de la transición democrática se da con la instauración de la Nueva Constitución española y la posterior elección democrática para las Cortes que conlleva el triunfo claro de quien hasta entonces había orientado y dado forma al pasaje de las post-dictadura franquista hacia un estado democrático: Adolfo Suárez y su partido Unión de Centro Democrático (UCD).

Las necesidades y desafíos eran, sin embargo, otros distintos a los de la transición. Quedaban atrás los acuerdos y pactos como los de la Moncloa del '77 y comenzaban los desafíos propios de un Estado que, reconvertido, precisaba ahora ponerse en marcha.

Adolfo Suárez tampoco fue el mismo. Aquel líder que durante el proceso transicional fuera convocante permanente al diálogo, ahora manifestaba dar por terminada la era del consenso con la consecuente modificación de la manera de gobernar. Los condicionamientos propios de la búsqueda de un consenso global de la transición habían sido percibidos como demasiado pesados para esta nueva etapa. La realidad española había dado un gran paso adelante pero todavía quedaban temas muy importantes por resolver. Adolfo Suárez intentó resolverlos con su propio perfil, liberado de aquellos condicionamientos.

No fue tarea fácil ni obra concluida. La transición había logrado grandes avances (legalización de partidos, elecciones libres, el reconocimiento de las Autonomías, acuerdos globales) pero también dejaban cuestiones por terminar, como ser, la configuración definitiva de las potestades de las Autonomías, la inserción internacional de España sobre todo en lo referido a la Alianza Atlántica y a la Comunidad Europea, el terrorismo de ETA y las cuestiones de educación, libertades (divorcio, aborto) y derechos (laborales, sindicales), la cuestión militar, la crisis económica. Suárez intentó culminarlos, no sin tropiezos. Y lo intentó con un estilo de liderazgo marcadamente transformacional, con especial énfasis en la motivación inspiracional (0,393):

... Entiendo que, en esta hora, la paz ciudadana, la seguridad de las personas, el mantenimiento de un orden público que garantice el ejercicio de las libertades, es también en su ánimo cuestión prioritaria...

... El objetivo de la democracia social es justamente la libertad real, la libertad que libera a las personas de las ataduras artificiales de una convivencia social injustamente articulada...

... Se trata, por consiguiente, de saber realizar el cambio social con sinceridad, conjugando prudencia y audacia y eligiendo también el camino de la reforma responsable y gradual que conformó la realización del cambio político y tal es, ni más ni menos, la expresión última de la voluntad política del próximo Gobierno de UCD...

... Con esta voluntad, me permito invitar a SS. SS. a avanzar en la definitiva institucionalización de una democracia a la altura de nuestro tiempo y a vivir la gran ilusión colectiva de la progresiva modernización de la sociedad española...

... El reto actual consiste en admitir que somos como somos, en empeñarnos en mejorar cada día y en levantar el país a base de trabajo, capacidad autocrítica y espíritu de sacrificio...

... Mas lo que importa es elegir correctamente y apostar por la justicia y la equidad con tenacidad y con eficacia en vez de turbarnos por el verbalismo y la frivolidad...

... Hay que añadir que los españoles estamos decididos a consolidar una democracia cuyos contenidos reales estén perfectamente sintonizados con los valores sociales de nuestro tiempo...

... Hemos de alcanzar una democracia social fiel a los acentos de modernidad de un sistema político que inicia su andadura en el último tercio del siglo XX...

... Entendemos por ello que el sistema de derechos y libertades que perfila la Constitución es el obligado punto de referencia para la modernización de nuestro país, para la consecución de una sociedad libre de viejas ataduras y de los privilegios y desigualdades que han caracterizado la estructura social española...

... Creo que no es aventurado afirmar que el pueblo español y las fuerzas reales que lo articulan socialmente o encauzan las corrientes de opinión nos piden hoy que procedamos entre todos a una tarea de clarificación...

... Debemos incrementar la movilidad social, favoreciendo las iniciativas individuales y la asunción de riesgos, pues entiendo que, en el marco de la economía de mercado, definido por la Constitución, un empresario dinámico y progresivo es la mejor garantía para que la sociedad alcance cotas cada vez más altas de bienestar social y progreso...

... En el avance hacia el futuro que suponen los próximos años no podemos descuidar por más tiempo la investigación científica y técnica...

... En la esfera educativa partimos del principio de que toda la sociedad ha de estar comprometida en el proceso educativo, que la enseñanza es un servicio básico a la comunidad en el que todos tienen el derecho y el deber de participar y que la elevación del nivel cultural de los españoles constituye objetivo fundamental para la construcción de una sociedad de hombres realmente libres...

... Tratamos de afrontar, pues, simultáneamente, un problema histórico, un problema político y un problema funcional a los que no cabe encontrar soluciones mágicas ni de eficacia resolutoria inmediata...

... Y nos vamos a atener a este propósito con ánimo de concordia, porque es necesario en verdad superar ciento cincuenta años de inadecuada comprensión de la realidad vascongada...

... Propiciaremos siempre el impulso responsable hacia adelante frente a las tentativas de inmovilismo; el avance frente al conservadurismo irracional y el progreso conforme al curso de la Historia frente a los planteamientos antihistóricos...

... Pero ahora comienza un nuevo periodo; comienza una etapa de transformación profunda de la sociedad...

... La oportunidad histórica para lograrlo se conjuga ciertamente con una serie de dificultades económicas y sociales que podrían tratar de impedirlo...

... Vamos a esforzarnos para que, por primera vez en nuestra Historia, la Constitución no sea únicamente un solemne declaración de derechos, sino el fundamento efectivo de una democracia estable y justa...

y en las manifestaciones de acciones transformacionales (0,302):

... El Gobierno de UCD no va a hacer, desde luego, una política revolucionaria, pero realizará reformas profundas y rigurosas que modificarán seriamente las estructuras de nuestro país...

... Nos proponemos ahora realizar el cambio social en una búsqueda constante de la justicia, demostrando en el terreno de los hechos que la vía reformista es la más adecuada para la transformación de la sociedad...

... Independientemente de los proyectos legislativos que el nuevo Gobierno presentará para regular el régimen de libertades diseñado en la Constitución, resulta imprescindible formular, y es nuestro propósito llevar a cabo, una serie de programas de reformas en el campo de la seguridad ciudadana...

... Reformar los sectores económicos afectados más gravemente por la crisis y potenciar otros estratégicamente necesarios...

... En el campo fiscal se concluirá la reforma, manteniéndose los proyectos de ley actualmente presentados en las Cortes y, en especial, los relativos a los impuestos indirectos, con la finalidad de reducir las tarifas del Impuestos de Transmisiones Patrimoniales y de sustituir la diversidad actual de impuestos indirectos por el Impuesto sobre el Valor Añadido...

... Pretendemos, pues, adecuar la regulación jurídica de esos derechos y obligaciones familiares a las exigencias del tiempo presente...

... El Gobierno realizará bajo esta óptica una reforma en profundidad del derecho de familia vigente para adaptarlo a la realidad social de la familia española de nuestros días...

... Remitir una Ley Orgánica del Poder Judicial que garantice la realización efectiva de los principios constitucionales de independencia, inamovilidad, responsabilidad y sujeción al imperio de la ley...

... Establecer una nueva organización del personal al servicio del poder judicial, según criterios de racionalidad y eficacia; una distribución legal de funciones y competencias entre los diversos cuerpos y órganos más concorde con la realidad y con las necesidades actuales, una mayor exigencia de dedicación y responsabilidad con absoluta transparencia en el ejercicio de la función y un nivel de retribución adecuado a esa exigencia y a la dignidad de la propia función...

... El Gobierno remitirá por ello en breve plazo a esta Cámara el proyecto de ley sobre el Tribunal Constitucional para garantizar ampliamente el control de la constitucionalidad de las leyes, el amparo de los derechos y libertades fundamentales y la solución de los conflictos de competencia entre el Estado y las Comunidades Autónomas o de los de estas entre sí...

... El Gobierno presentará, asimismo, el proyecto de Ley Orgánica del Consejo de Estado que regule su composición y competencia como supremo órgano consultivo del Gobierno...

... Reformar la Ley de Procedimiento Administrativo para simplificar y hacer más eficaz el régimen de recursos, así como para asegurar la audiencia de los ciudadanos en el procedimiento de elaboración de las disposiciones administrativas que les afecten y el principio de publicidad de los archivos y registros administrativos, salvo los supuestos excluidos por la propia Constitución...

... Por último, la Administración Pública Local, en sus esferas provincial y municipal, sufrirá también profunda reforma...

... En el ámbito internacional, el Gobierno se propone llevar a cabo una política realista, activa e independiente que, partiendo de las transformaciones internas operadas en España, sea capaz de potenciar nuestra acción y defender nuestros intereses, en un mundo cada vez más interdependiente y en rápido proceso de transformación...

Sin embargo, las líneas trazadas durante 1979 y 1980 encontraron enormes resistencias y críticas. Esto era de esperar, pues es algo propio de toda acción política de gobierno, pero lo particular de esta situación no era el rechazo socialista (primera fuerza opositora) sino del propio seno del partido gobernante. La propia conformación partidaria hacía que no fuera la cohesión ideológica la que aglutinara y disciplinara sino la personalización de la dirigencia (los llamados “barones”). Y justamente fueron las presiones, disputas y resistencias que estos “barones” ejercieron lo que fue distanciando y contrastándolos de Adolfo Suárez (y vice-versa) generando un desgaste tal que lo dejaron paulatinamente sin capital político.

Tanto es así, que en la cuestión de confianza que solicita Suárez en septiembre de 1980, apenas lograda esta (surgida para contrarrestar la moción de censura que perdieron los socialistas en marzo pero que sirvió para que Felipe González y su propuesta de gobierno se perfilara como la alternativa), la bancada oficialista se rebela y elige como nuevo portavoz del bloque parlamentario a quien encabezaba el ala más crítica dentro de su partido. Se había perpetrado una especie de golpe interno que dejó a Suárez con el poder formal pero no con el real.

Esto no hizo más que iniciar una cuenta regresiva a su gobierno. La dimisión se anunció televisivamente a fines de enero de 1981 y con ella se abrió paso a la designación del sucesor: Calvo Sotelo.

1. Calvo Sotelo: La culminación del período

La designación de Calvo Sotelo estuvo determinada por un lado por Adolfo Suárez y por otro por el partido (UCD) el cual a través de sus “barones” lo ungen como candidato a la presidencia de Gobierno.

La primera gran disyuntiva que debe afrontar es la de adelantar las elecciones generales o completar el período legislativo que correspondía a la asunción de Suárez. Sotelo elige la primera opción y con ella el comienzo de los grandes problemas que marcarían el fin del ciclo de la UCD. De hecho, ya en la primera sesión de investidura no logra los votos necesarios para su proclamación, por lo cual se convoca una segunda sesión plenaria para el

28 de febrero. Es justamente en esa sesión donde se produce el asalto al Congreso por parte de Antonio Tejero mientras en simultáneo se produjo un alzamiento militar.

El accionar del Rey Juan Carlos y su respaldo a la Constitución y a la democracia fu determinante para que este accionar militar no se expandiera y pudiera volverse en un corto lapso a la normalidad constitucional. Así, al día siguiente a la rendición de los insurrectos Calvo Sotelo es finalmente designado Presidente de Gobierno y por mayoría absoluta. Le llegó la hora de gobernar. Y lo hizo con su propio sello. También tuvo un estilo claramente transformacional pero apelando principalmente a tres dimensiones, a saber (en orden de importancia):

a) Motivación inspiracional (0,250)

... España en estos cinco años ha redescubierto la libertad, y la libertad nos ha revelado una España viva, renovadora, cambiante, a la vez adolescente. y reflexiva, muy lejos ya del dramatismo que ha señalado sus crisis durante ciento cincuenta años...

... Cuando el ciudadano siente en peligro los valores primarios de su existencia pacífica, aparece el mayor enemigo de la libertad, que es el miedo...

... Y esta colaboración, que no excluye, a nadie, pide hoy a los empresarios capacidad para aceptar el riesgo e invertir; a los trabajadores, solidaridad con quienes no tienen empleo; de todos, trabajo y voluntad de aceptar resueltamente nuestras responsabilidades...

... Hay que poner a los ciudadanos y a los grupos sociales ante esta realidad por amarga y dura que nos parezca, y ese es el incómodo papel que hará suyo el Gobierno...

... Frente a este cuadro de acontecimientos adversos es más necesario que nunca saber elegir los problemas, ordenar sus posibles soluciones y fijar con claridad las actuaciones necesarias...

... Asimismo, entiendo que España debe cooperar a la defensa de los valores democráticos sobre los que se asienta la sociedad en la que queremos vivir y queremos convivir...

... Tenemos la obligación de afirmar los valores en los que creemos y de cooperar, por lo tanto, en la defensa de los derechos humanos, defensa eficaz y omnicomprensiva, no simplemente retórica y discriminadora...

... Tenemos la obligación de contribuir a la salvaguardia de la paz en todo el mundo, como un ideal que persiga la seguridad individual y colectiva, que colabore al bienestar y que permita una auténtica cooperación para el desarrollo...

... España debe tener una participación activa en la construcción de la paz...

... Una esperanza de mejora de nuestra convivencia, de perfeccionamiento de nuestra vida colectiva, de transformación de la organización pública, de redistribución territorial del poder, haciéndolo más próximo a los ciudadanos y, en definitiva, más eficaz...

... España ha hecho y hará un gran esfuerzo en favor de la paz, en todos los foros a que tiene acceso y singularmente en la Conferencia de Seguridad y Cooperación en Europa...

... Nuestra gran herencia es contar hoy con un régimen democrático que las distintas fuerzas políticas aquí representadas han ido creando con un sentido de su responsabilidad histórica, para ordenar nuestra convivencia presente y futura...

... Es lícito que hagamos este balance con satisfacción y con esperanza y que deduzcamos de él una conclusión clara: la transición ha terminado, la democracia está hecha, aunque todavía quede mucho Estado por hacer; no hay fragilidad en el sistema; hay el gobierno, día a día, de una sociedad compleja en una circunstancia adversa y cambiante...

... Pero quiero reafirmar aquí el carácter eminentemente político de nuestra opción europea, que constituye, ante todo, un objetivo histórico de primera magnitud...

b) Manifestaciones de deseo de realización de acciones transformacionales (0,197):

... Mi Gobierno concluirá el desarrollo del Estatuto de los Trabajadores, configurando así un marco más flexible y eficaz y, en materia de Seguridad Social, proseguirá el camino hacia la ordenación de un mejor sistema de financiación, cada vez más asentando en los Presupuestos del Estado y con una nueva regulación de las cotizaciones que, por el aumento progresivo de las bases máximas, permita ir reduciendo los tipos de cotización..

... Al revisar las preferencias y objetivos de la acción que mi Gobierno se propone llevar a cabo, no puedo dejar de mencionar la reconversión industrial y la política agraria y pesquera...

... Con este fin, el nuevo Gobierno propondrá a esta Cámara las medidas necesarias para la constitución de un Instituto Nacional de Hidrocarburos que agrupe todos los bienes y las participaciones del Estado en este sector y que se configure como un brazo de acción eficaz de un aspecto tan trascendente de la política energética...

... Las reformas estructurales se dirigirán, en consecuencia, a mejorar las posibilidades de competencia de los sectores que están hoy en desventaja respecto de la Comunidad, y la política de precios y subvenciones se ordenará teniendo en cuenta la estructura de los precios relativos en Europa...

... Nos proponemos aplicar una estrategia de prevención social que va a superar la simple política represiva de las medidas penales...

... Para una mejor ejecución de esta política, el Gobierno establecerá, a través de la correspondiente norma, un cauce suficiente para lograr una mayor eficacia en su acción...

... Esta afirmación europea ha de venir acompañada de un componente esencial y distintivo que nos proponemos acrecentar: nuestra relación estrecha con los países iberoamericanos, fundamental por tantas razones que es ocioso reiterar y que se configura como una constante histórica trascendente a cualquier coyuntura...

... Además de nuestra presencia activa en el Consejo de Europa, ese objetivo se cumplirá mediante nuestra integración próxima en el Mercado Común...

... Una política energética dirigida a evitar de raíz que la violencia y la irracionalidad puedan alcanzar, ni siquiera excepcionalmente, a la acción de los servidores del Estado, en los que la sociedad ha visto y quiere ver siempre toda la dignidad, toda la abnegación y todo el sacrificio que reclama la lícita defensa de la justicia y de la democracia...

c) Carismático/Inspiracional–Influencia idealizada (0,171):

... Mi Gobierno dedicará a la agricultura una atención preferente...

... Hay que poner a los ciudadanos y a los grupos sociales ante esta realidad por amarga y dura que nos parezca, y ese es el incómodo papel que hará suyo el Gobierno...

... Ante todo, he de manifestar que no aceptaremos que terceros países intenten coaccionarnos en este punto con sus opiniones...

... Pero no toleraremos que terceros países, concretamente la Unión Soviética, se arroguen el derecho de vetar la entrada de España en la OTAN, ni aceptamos, por tanto, las doctrinas de la congelación en sus actuales dimensiones de las alianzas existentes, ni la doctrina de que nuestra soberana voluntad de acción en este campo suponga un gesto agresivo susceptible de quebrar el equilibrio de fuerzas en Europa...

... Por una parte, quiero decir que asumo plenamente, resueltamente, la opción autonómica de la Constitución...

... Precisamente porque yo no he sido el protagonista de esa transición que ahora termina, creo que puedo inaugurar una etapa nueva, en la que actúen desde el primer momento los mecanismos constitucionales impíos de toda emoción fundacional...

... Yo soy sensible a este hecho político y anuncio desde ahora que, si obtengo la confianza del Congreso de los Diputados, dirigiré mi Gobierno en la continuidad, pero, desde luego, sin la inercia de la continuación...

... Me propongo, pues, si obtengo esta investidura, trabajar sistemáticamente en esta dirección, imprescindible para el mantenimiento del Estado, así como para la propia eficacia social y política de las Comunidades Autónomas...

... Debo decir con claridad que, si llego a presidir el Gobierno, este ejercerá sin vacilaciones todas las competencias que la Constitución y los Estatutos le reservan...

En lo que hizo a su accionar de gobierno, Calvo Sotelo logró avanzar en las grandes cuestiones pendientes: la conducción del desarrollo económico, la incorporación de España a la OTAN, las negociaciones para la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea, la Ley de Divorcio, el pacto social, la cuestión de las Autonomías, el terrorismo de ETA y el juicio a los militares golpistas. Como era de esperar, todos estos temas generaron grandes controversias, sea con los socialistas, con la derecha de Alianza Popular, pero sobre todo con los sectores democristianos y/o socialdemócratas del propio partido gobernante, lo que fue generando una sangría permanente de parlamentarios que fueron dejando cada vez más débil y aislado a Calvo Sotelo.

Las elecciones autonómicas (primero en Galicia a fines de 1981 y luego en Andalucía en 1982) dieron muestra de la debacle gubernamental y de cómo la ciudadanía le fue dando la espalda a la UCD mientras que Alianza Popular y el Partido Socialista se va perfilando como los próximos protagonistas del escenario político español. La disolución de las Cámaras se iba perfilando como el único paso viable. Este proceso recibe un inesperado e irrefrenable aventón: en junio de 1982 Adolfo Suárez renuncia al partido UCD para formar otro (CDS). Ya solo restaba fijar la fecha electoral. El 28 de octubre de 1982, el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) triunfa abrumadoramente y con él, Felipe González llega a la Presidencia de Gobierno con mayoría absoluta.

3. El socialismo al poder: el inicio de la era González.

El descalabro del partido que había llevado a cabo la transición española, facilitó el triunfo electoral del Partido Socialista y de Felipe González, quien con 40 años jura su cargo de Presidente de Gobierno. Tiene grandes desafíos por resolver. Por un lado, debía terminar el proceso de transición democrática y consolidarla definitivamente. En este ámbito, quedaban muchos flancos por cerrar: los militares, muchos de los cuales aún sustentaban al “Viejo Régimen” que con sus intentonas golpistas seguían preocupando; la cuestión del terrorismo de la ETA que recrudeció su accionar y muertes y, a su vez, cierta parte del *establishment* que también se mostraba desafiante y desestabilizador del gobierno socialista.

Por otro lado, la cuestión económica que implicaba una crisis que no había podido resolver el gobierno anterior y que formaba parte de la ‘herencia recibida’. A ello se le sumarían también la cuestión internacional dada por la inserción (o la búsqueda de -) de España en Europa como un actor más, en la OTAN y en su nueva relación con Iberoamérica y, por último, la cuestión social manifestada a través de leyes como la del aborto.

Todas estas cuestiones fueron abordadas por el primer gobierno de González de manera clara y contundente. En lo económico, expone que 1983 (su primer año de gobierno) será un año de ajustes, que los salarios crecerían en menor medida que la inflación, que se van a aumentar los impuestos, en definitiva, que España debe asumir que se va a empobrecer. Son anuncios claramente impopulares pero que dejaron entrever la visión y decisión que González tiene y está dispuesto a concretar. Este mismo espíritu se ve reflejado en tanto otros temas que se dan al comienzo de la gestión como fueron: la ley de despenalización del aborto –con la esperable abierta oposición de la Iglesia católica–, la cuestión de los catecismos –que llevó a otro enfrentamiento con la Iglesia–, la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE) –que pretendió controlar y normalizar la enseñanza privada con aporte estatal–, la visita a la División Acorazada Brunete, la primera por parte de un jefe del Ejecutivo a la principal unidad de élite española y que envió el mensaje que el poder militar estaba sometido al poder civil.

Estas iniciativas generaron tensión y controversias, pero permitieron a González ir modelando su presidencia. Sin embargo, no fueron las únicas. La expropiación del grupo

económico Rumasa fue otra de las medidas polémicas, audaces y de gran repercusión. La reconversión industrial fue otra. Esta vez, la confrontación no fue con la Iglesia Católica sino con los sindicatos, a lo que luego se le sumó la reforma del sistema de pensiones. Así, la presidencia de González avanzó en su perfil transformador y desafiante. La reforma de las Fuerzas Armadas fue otro de los ámbitos de actuación política. Con esta reforma, estos quedaron definitivamente sometidos al poder civil, lo que no evitó que siguieran planeándose intentos golpistas como el atentado de 1985 que fue desbaratado a tiempo por los servicios de inteligencia.

Ante lo descrito, se hace manifiesto que el estilo de liderazgo ejercido por Felipe González es netamente transformacional aunque no por esto, estático. Es decir, en una primera instancia, las principales dimensiones transformacionales fueron (por orden de importancia) la *motivación inspiracional* (0,335),

... Empezamos una nueva etapa en la vida política española...

... No hay caminos fáciles hacia la solución de nuestros problemas...

...Pero también es cierto que afrontaremos los problemas con el respaldo de la mayoría política de que disponemos y que quizá no tenga parangón histórico en nuestro país por su significado y por su amplitud...

... Todos tenemos que pensar en el presente y en el futuro de España, aunque sea de distinta manera: hacer compatibles esas diversas maneras y conjugarlas al servicio del interés común es lo que nos exigen los ciudadanos con su rotunda votación...

... Paz, unidad y progreso; ese es el perfil del horizonte, de nuestro rumbo permanente...

... Pero aun así, no se puede caer en el pesimismo de pensar que no se puede dar ningún paso en la dirección de la paz...

... El pueblo ha votado el cambio y nuestra obligación es realizarlo; un cambio hacia adelante, un cambio sintonizado con el futuro, un cambio hacia una España que progrese en paz y en libertad...

... Y esa esperanza se refuerza para el futuro al comprobar cómo nos alientan muy especialmente los jóvenes, en quienes están arraigando con fuerza los valores de la solidaridad y el compromiso libremente asumido que tanto importan para nuestro proyecto común...

... En todo lo posible hagamos un esfuerzo para que el acuerdo sea un acuerdo del máximo nivel, de la máxima extensión, en los problemas de la política exterior...

... Histórica, porque hoy comienza el cambio; decisiva, porque, desde los primeros pasos por el nuevo camino, empezamos ya a ir configurando su trazado...

... Lo proclamo con la satisfacción de haber sido uno más de los que han luchado por este día; pero también con la humildad debida porque ha sido el pueblo español, libre y pacíficamente, quien ha instaurado el cambio, y nosotros no somos más que los encargados de desempeñar la honrosa tarea de impulsarlo...

... Porque gobernar no significa solamente estar atento a las curvas del camino: gobernar es guiarse al mismo tiempo por el perfil del horizonte, tener bien claro un rumbo a largo plazo, una perspectiva que otorgue pleno sentido a los afanes cotidianos...

... Gobernar es aferrarse con ilusión y esperanza a ese rumbo, a sabiendas de las dificultades iniciales, a sabiendas de que aunque no se alcance plenamente el horizonte debe bastarnos la humilde seguridad de que cada paso correcto nos acerca a la meta de una España mejor para todos...

... Nuestro sentido del cambio se proyecta hacia el futuro y se apoya en los valores más permanentes del hombre, rechazando la concepción atomizada de la sociedad...

... Se puede ser digno con poco, como se puede ser indigno con mucho, y de esto último no quiero mencionar ejemplos de quienes aprovechan su fuerza para someter o explotar..."

... Pues también en el plano internacional debe inspirarnos la solidaridad entre los hombres y entre los pueblos: o nos salvamos juntos, o perecemos juntos...

y luego la de manifestación de realización de acciones (0,225):

... Por consiguiente, con la decisión de utilizar al máximo ese margen en la dirección que marca nuestro programa, la confianza en las soluciones posibles se apoya fundamentalmente en tareas y reformas que emprenderemos desde ahora, pero cuyos frutos solo se recogerán a más largo plazo...

...Queremos acometer inmediatamente las reformas institucionales necesarias para mejorar el rendimiento de la Administración en todos sus aspectos y para conseguir que el control del gasto no sea meramente formal, sino capaz de comprobar que se aprovechan eficazmente los recursos puestos a disposición del Estado...

... Introducir las modificaciones precisas para eliminar trabas a la política de la vivienda será un aspecto importante de la reforma administrativa...

... Nos proponemos introducir las reformas procesales y de todo tipo para agilizar la maquinaria judicial, evitando innecesarias e injustas acumulaciones en las cárceles, mejorando la situación de los internos y garantizando a los ciudadanos una satisfactoria Administración de justicia, que implique la gratuidad de las tasas judiciales como un elemento más de igualdad social...

... Reformas para librar a la Administración de trabas heredadas, de procedimientos anticuados y de corruptelas poco tolerables, a fin de que se convierta en un eficaz ejemplo de servicio...

... Las reformas de la Administración no se circunscriben solo a las ramas fiscales o financieras, sino que han de alcanzar a todas ellas...

... Con este fin nuestro programa incluye un proyecto de ley que modifique la vigente en materia de elecciones locales y permita la renovación de las actuales Corporaciones en términos de la más adecuada representación democrática...

... Con los mismos objetivos se remitirá en el presente periodo de sesiones un proyecto de Ley de Régimen Local y otro de Financiación de las Entidades Locales, cuyas posibilidades de acción se facilitarán más aún gracias a un Plan de Colaboración establecido de acuerdo con la Federación Española de Municipios y Provincias, sin perjuicio de otras medidas como las transferencias de servicios, la asistencia técnica y la reforma del Instituto de Estudios de Administración Local...

... No perderemos la menor oportunidad para crear trabajo...

... Muy concretamente, el mantenimiento del poder adquisitivo de las pensiones será garantizado mediante una Ley de Revalorización Automática de las mismas...

... Se crearán también mecanismos institucionales y no solamente económicos para el establecimiento de un marco democrático de relaciones laborales y se tenderá al mantenimiento del poder adquisitivo de las rentas salariales...

... En lo que respecta a la vivienda, la política prevista supone la creación de una infraestructura suficiente, capaz de generar las condiciones necesarias para la actividad constructora, junto con una serie de mejoras, sobre todo en las financiaciones de compra, así como la promoción pública para el alquiler...

... Con ese fin, el Gobierno presentará un nuevo proyecto de Ley de Autonomía Universitaria en un plazo prudente, para dar a la Universidad una real autonomía de gestión, función y gobierno...

... Por otro lado, se corregirán las discriminaciones geográficas y culturales, contrarias al acceso a la Universidad, mediante becas y programas especiales, así como por medio de fórmulas nuevas en la Universidad Nacional de Educación a Distancia...

Sin embargo, también es de notar que nuevamente una dimensión no-transformacional reviste de importancia, como lo fue la de Dirección por excepción, tanto para 1982 (0,141) como para el año 1985 (0,146):

... Se contribuirá así a reducir las tensiones de toda negociación, y el trabajador y la empresa podrán plantear sus problemas y adoptar sus previsiones más racionalmente...

... De todas maneras el enfoque y la solución de los problemas del bienestar tienen que empezar en cada uno de nosotros mediante el enriquecimiento de las posibilidades individuales por la vía de la educación y de la cultura...

... Más que en las compensaciones económicas, e incluso en los servicios sociales colectivos, es en este campo de la formación donde se encuentra la clave del progreso social...

... No basta, sin embargo, el mero aumento del gasto, sino que es preciso encauzarlo mediante una seria reforma institucional, asegurando una coordinación que evite duplicar esfuerzos, elaborando un presupuesto único y suprimiendo las trabas burocráticas contra la capacidad creadora...

... Desde este punto de vista es importante reaccionar positivamente contra los efectos colonizadores derivados del proceso tecnológico de los medios de difusión cultural...

... La seguridad ciudadana y la libertad requieren no solo disponer de unas fuerzas adecuadas contra la violencia desestabilizadora, sino, además, disponer de una organización de la justicia a la altura de su misión, una organización que, una vez más, coloca a los miembros de esa Administración que, en su inmensa mayoría, son capaces de desempeñar sus funciones con celo y competencia en una situación de frustración por la estructura en la que están insertos, así como por la falta de medios, que son las causas fundamentales de las deficiencias actuales...

... Queda, no obstante, una gran tarea pendiente: no basta con transferir competencias, funcionarios y recursos; durante el próximo período legislativo hará falta, sobre todo, culminar la construcción del Estado de las autonomías, a través principalmente del desarrollo legislativo del artículo 149, 1, de la Constitución...

... No debe haber, en estos planos esenciales, lugar para la improvisación, las contradicciones o la inconsecuencia...

... Dentro de esta opción básica, la actuación exterior debe ser ajena a concepciones partidistas, y seguir rigurosamente las directrices de una política de Estado, atenta a los intereses permanentes de la nación, tal como resulten de un consenso nacional, si ello es posible, o, al menos, de las aspiraciones expresadas por la gran mayoría de nuestro pueblo...

... Y España debe incorporarse cuanto antes al grupo de naciones que marchan en vanguardia hacia esa meta común...

... Un Estado descentralizado tiene que ser, como contrapunto, un Estado participativo, un Estado cooperativo, pero también, es obvio que, si no hay acuerdo, no es razonable decir, como se oye tantas veces, que cuando no hay acuerdo la responsabilidad pertenece siempre al Gobierno de la Nación...

... Si no hay acuerdo, la responsabilidad, en todo caso, será una responsabilidad compartida, y si no hay acuerdo señorías, conviene no olvidar que el Gobierno sigue representando los intereses generales y que con la tutela, la posible revisión o la posible corrección del Tribunal Constitucional, debe seguir tomando decisiones que velen por los intereses generales; así se aproxima más a una concepción actual y lógica del Estado de las Autonomías...

... La política exterior española no se ha limitado a eso. Preocupado el Gobierno español por un cierto deterioro de la situación internacional y de las relaciones multilaterales hemos hecho un esfuerzo en los foros internacionales para defender un orden internacional más justo y más seguro...

Luego del primer año de gobierno, las dimensiones principales del estilo transformacional variaron. Si bien la dimensión motivación inspiracional siguió estando dentro de las principales dimensiones del estilo de liderazgo de Felipe González (0,201 y 0,141 para 1983 y 1984), la de manifestación de acciones dejó de tener relevancia por completo.

... Con cierta frecuencia perdemos de vista la importancia de la época histórica que nos ha tocado vivir... (1983)

... Si queremos paz para nosotros, intentemos proyectar nuestra acción exterior en todos los foros internacionales, en nuestras relaciones de vecindad, en nuestras relaciones con Europa, hacia la consecución de la paz... (1983)

... No rebasar los límites de la Constitución es prestar un servicio a la democracia... (1983)

... Si queremos paz para nosotros, intentemos proyectar nuestra acción exterior en todos los foros internacionales, en nuestras relaciones de vecindad, en nuestras relaciones con Europa, hacia la consecución de la paz... (1983)

... Por tanto, luchar contra la crisis económica, y lo contrario también sería válido decirlo, supone efectivamente afrontar los problemas de la Administración, afrontar los problemas de un mejor clima de paz social y afrontar, también, los problemas de una política exterior que nos sirva para defender fuera de nuestras fronteras los valores que nos son propios; valores también de paz, valores de justicia, valores de progreso económico y de pluralismo, porque haciendo eso estaremos sirviendo también a nuestros intereses nacionales..." (1983)

... Por consiguiente, esa es otra pequeña o gran batalla –como quieran calificarla– que va a ganarse este año, también con la ayuda de un esfuerzo múltiple... (1983)

... Entre los años 82 y 84 se producen hechos políticamente decisivos y hechos técnicamente importantes, que nos sitúan en este momento, y en este momento cabría decir que el proceso es ya en la conciencia de los españoles, y creo que es más importante desde el punto de vista de la negociación, en la conciencia de los europeos, irreversible... (1984)

... Si esto se produce, señorías, y creo que se va a producir, como lo creen SS. SS., habremos cubierto uno de los grandes desafíos históricos de España... (1984)

... Por consiguiente, el esfuerzo de transformación se está produciendo en una circunstancia sobre la que quiero llamar la atención. Los españoles todos empezamos a estar plenamente convencidos de que el fenómeno de la violencia puede ser vencido, de que el sistema democrático prevalecerá contra los enemigos de la democracia... (1984)

Por otra parte, las dimensiones consideración individual (0,205 y 0,278) y estimulación intelectual (0,269 y 0,241) pasaron a ser las de mayor importancia:

... Daría la impresión de que algunos reclaman que se haga antes de ayer lo que duran te decenas de años no se ha conseguido hacer, y también, los menos, dan la impresión de que se resisten a modificar sus situaciones y sus privilegios... (1983)

... Tenemos la obligación de rendir, porque hay muchas personas que no tienen esa oportunidad, ni la tendrán, si no somos capaces de aumentar nuestra competitividad y, por consiguiente, la calidad de lo que producimos... (1983)

... Intentemos un compromiso entre nosotros y después hagamos un diálogo o al mismo tiempo una consulta con los poderes constituidos en las autonomías... (1983)

... También quiero decir claramente a la Cámara que si alguien tiene un modelo alternativo claro, preciso, que ofrecer [rumores], estamos absolutamente dispuestos a recibirlo de buen grado para intentar terminar esta obra de construcción del Estado de las Autonomías a la que le falta sin duda alguna esa pieza importante –probablemente también otras– que acabo de citar a través de la oferta del acuerdo institucional... (1983)

... También en este caso estoy abierto a que alguien pueda sugerirnos qué más se puede hacer, de qué otra forma se puede hacer cumplir la Ley que protege, y protege con todos nosotros, la bandera nacional... (1983)

... A partir de aquí espero sus críticas, espero sus alternativas... (1983)

...No se ha comprendido en algunos sectores la amenaza que supone el terrorismo para las libertades, la amenaza que supone el terrorismo para el funcionamiento del sistema... (1984)

... Entre todos tenemos la obligación –el Gobierno el primero– de dotar de medios para que no haya ningún ciudadano que se sienta desprotegido... (1984)

“... Hay trece Comunidades Autónomas, señorías, que han pasado en estos dos años de gestionar el cero, el cinco o el siete por ciento de las competencias a más del 85 por ciento de su techo estatutario... (1984)

... Yo querría sobre todo resaltar que el acuerdo significa, antes que nada, y en una situación de crisis, sustituir la confrontación por el diálogo y, por consiguiente, ejercer de verdad un esfuerzo de solidaridad, y cuando hablo de la confrontación por el diálogo no estoy en absoluto diciendo que cualquiera de las partes que se sientan en una mesa vaya a llevarse toda la razón... (1984)

... El Gobierno también ha prestado atención a los consumidores, a través de la Ley que protege sus derechos, por primera vez, y a través del desarrollo de las reglamentaciones técnico-sanitarias... (1984)

... Me preocupa la demagogia que puede emplearse en un tema que efectivamente están suportando algunos sectores de trabajadores de la sociedad... (1984)

... Al mismo tiempo, se ha abierto un campo de diálogo y de negociación para reformar el sistema en su conjunto... (1984)

Estimulación intelectual

... Toda experiencia nueva es susceptible de ser criticada desde muchos puntos de vista... (1983)

... No hay más que observar el incremento de las tensiones Este-Oeste, no hay más que observar el agravamiento de los conflictos regionales, sea en Oriente Medio, sea en Centroamérica... (1983)

... Sin duda alguna, la definición del delito terrorista más característica es que produce temor, que atenaza la conciencia de los ciudadanos; no solo que se proyecta, que ya es grave, a matar a la persona concreta, a extorsionar a la persona concreta, sino que dirige su dardo, dirige su acción a crear una situación, como su propio nombre indica, de terror colectivo, que atenace a la sociedad y, por consiguiente, que ponga en peligro el propio sentimiento de libertad que el ciudadano desea para vivir, que ponga en peligro ese sentimiento de libertad, porque el ciudadano se sienta atenazado, atemorizado, por la violencia terrorista... (1983)

... También querría añadir una reflexión breve sobre la democracia... (1983)

... Cualquier cambio histórico necesita su ritmo; cualquier cambio histórico necesita su adecuación... (1983)

... Observen que, dialécticamente, es fácil responder que las buenas o las malas intenciones, a partir de una cierta edad, qué difíciles son de cambiar; pero la

experiencia se adquiere pronto cuando se trabaja duro y cuando uno se pega al terreno... (1983)

... Y tienen razón los que dicen que no tenemos ninguna experiencia de gobierno, tienen razón; pero qué fácil sería argumentar que los experimentados de ayer – «ayer», con minúscula; no me refiero a nada ni a nadie–, los experimentados de ayer, con mayor o menor buena intención –que nunca juzgo–, nos colocaron en la situación que hemos encontrado, en la que estamos hoy... (1983)

... Ese mundo nos condiciona, ese mundo nos limita, pero no totalmente, como diré luego... (1983)

... Es un argumento cierto; pero déjenme que les diga otro argumento que para mí tiene tanta o mayor importancia, porque, lo comprendo, este Gobierno no está dispuesto a que el déficit lleve a España a la bancarrota y, por consiguiente, tiene la firme voluntad de controlarlo y disminuirlo... (1983)

... Para situarnos en un esquema lógico, los Estados federales llegan, a veces, a un óptimo reparto de su capacidad económica. que se sitúa en un entorno del 60 por ciento para el Poder Central · del 40 por ciento para los poderes territoriales, divididos prácticamente por igual entre los federados los órganos locales o las entidades locales menores... (1984)

... A partir de este momento y con este nivel de construcción y de consolidación, lo único operativo es la coordinación; lo único operativo es la complementariedad; en definitiva, la única concepción autonómica razonable que respete el bloque constitucional es aquella que conciba las competencias que se proyectan en servicios sobre los ciudadanos como competencias que se reparten entre el Gobierno central, la propia Comunidad Autónoma y los entes locales menores...” (1984)

... La pregunta sobre la que probablemente se basaría cualquier análisis de la situación general debería ser, a las alturas de casi la mitad de la legislatura emprendida por este Gobierno: ¿la situación de España es mejor que en 1982? ... (1984)

... Pues bien, señores, a partir de este razonamiento es cómo podemos enjuiciar realmente si existen, desde el punto de vista normativo, suficientes garantías para las libertades y los derechos de los ciudadanos... (1984)

... Pero faltaría la otra parte de la reflexión: ¿Se está haciendo el esfuerzo necesario para que los instrumentos de que disponen los ciudadanos les permitan corregir cualquier vulneración en esos derechos y en esas libertades? (1984)

... El axioma en el que se ha venido funcionando de que cualquier reivindicación autonomista era buena por serlo y cualquier intervención del Estado, cualquier intervención del Gobierno central era mala por naturaleza y era una intromisión en el terreno de las Comunidades Autónomas, es un axioma falso... (1984)

... La primera sería: ¿sobre qué bases o materias se intentaría un consenso nacional que permita hallar un denominador común de todos o de la inmensa

mayoría de los representantes de nuestro pueblo? La segunda: ¿qué métodos de diálogo emplear para intentar un acuerdo y qué plazos para llevarlos adelante? La tercera: ¿cuándo se cumplirá el compromiso del Gobierno de realizar la consulta al pueblo español? (1984)

El fin del primer gobierno de González va dejando atrás las altas controversias del comienzo de mandato y suma otro hecho de trascendencia para España: su ingreso a la Comunidad Económica Europea en marzo de 1985, con entrada efectiva a partir del 1 de enero de 1986. El año 1985 muestra nuevamente otro cambio en las dimensiones preponderantes de su estilo de liderazgo, que sigue siendo altamente transformacional. Por un lado, nuevamente la dimensión motivación inspiracional (0,256) fue la de mayor peso:

... Hay que mantener la tenacidad en la lucha, hay que mantener la tenacidad desde el punto de vista del Estado de Derecho; contra el terrorismo nada vale la visceralidad...

...Y ese es el gran desafío de la LODE: el desafío de hacer corresponsables a los propios padres y los profesores con los centros en los que se imparte la enseñanza, y que reciben la subvención del Estado, de lo que va a ser el destino educativo de sus hijos...

... Ha sido un desarrollo histórico que nos permite hoy afirmar que España ha consolidado sus instituciones democráticas; ha homologado su forma de vivir, desde el punto de vista político y social, con los países de nuestro entorno, y se apresta, después de ese desarrollo histórico, a integrarse con esos países de la Comunidad Económica...

... Para ellos la libertad de España es un dato de la realidad actual...

... Yo creo, señorías, que cuando analicemos nuestros problemas, no tendremos más remedio que recoger con legítimo orgullo el resultado de una obra colectiva, de la que nadie puede ni debe ser excluido, porque ha sido una obra de todos intentar que España esté diez años después en la situación en que se encuentra...

... Esto ha producido el segundo resultado: la clara conciencia para todos los ciudadanos de que el terrorismo no va a vencer al Estado democrático...

... España, por consiguiente, está más preparada que lo estaba para ese desafío. España es europea por ser España –se ha dicho con mucha frecuencia y yo lo repito ahora–, pero por ser la España de hoy, la España capaz de convivir libre y pacíficamente, la España capaz de respetar el pluralismo democrático y de mantener la tolerancia en este esfuerzo colectivo de reconocimiento recíproco...

... Leyes con más de un siglo, que no son las únicas transformadas, para modernizarlas y actualizarlas, para proyectar a España hacia el futuro...

... Por tanto, señorías, permítanme que les diga que estoy convencido de que España. al final de esta legislatura será un país más moderno, más eficaz; será una Nación, por consiguiente, más integrable en Europa...

Mientras que la dimensión estimulación intelectual (0,228) sigue estando segunda en importancia:

... No hay, evidentemente, comparación entre 400.000 y 800.000 millones de pesetas con la evolución del paro en España...

... También se puede dar ese esfuerzo en cifras presupuestarias, y no tienen más que hacer la comparación...

... Pero no solo se han abarcado esos campos, señorías. Cualquiera de los que se toquen, desde el punto de vista de la política social, muestra los mismos indicadores...

... Es verdad que es un récord histórico, pero yo no le doy demasiada importancia, porque toda la política económica es política instrumental...

... Déjenme que les hable de su naturaleza, de la naturaleza de estos problemas; déjenme que les hable del origen de estos problemas y permítanme que les hable también de las vías de solución...

... ¿Disponemos hoy de un marco constitucional y de unas libertades arraigadas en nuestra sociedad? ...

... Pero sobre todo me importaba hacer esta reflexión por algo que me parece que sí tiene trascendencia desde el punto de vista de los ciudadanos...

... En el fenómeno de la garantía de las libertades seguimos soportando el zarpazo del terrorismo; pero sobre el terrorismo quería, señorías, hacer unas brevísimas reflexiones...

... No escapa al fenómeno del terrorismo ninguna de las naciones democráticas del mundo, y curiosamente empiezan a no escapar tampoco al fenómeno del terrorismo algunas naciones que, por muy poderosas que sean, no tienen esquema de pluralismo democrático...

... Déjenme que les hable de su naturaleza, de la naturaleza de estos problemas; déjenme que les hable del origen de estos problemas y permítanme que les hable también de las vías de solución...

la consideración individual se encuentra en tercer lugar (0,203):

... Aprovecho esta circunstancia para transmitir a todas SS. SS. esta idea básica: La tarea de la recuperación de España, del progreso de España, es una tarea de todos, y la tarea de integración y de superación de aislamiento, del

proteccionismo y de las viejas normas no solo es una tarea de todos, sino que también comporta responsabilidades; responsabilidades que llevan al plano de la seguridad colectiva...

... Pero, probablemente, los que eso han criticado nunca lo harían respecto de organizaciones patronales...

... Es verdad que algunos países están en mejores condiciones que nosotros, y es lógico, porque algunos no solo son más poderosos, sino que han afrontado estos problemas antes que nosotros; pero inmediatamente después tengo que añadir que la inmensa mayoría no lo están...

... Cada universidad española dispone ya de su Estatuto; se han puesto en marcha el Consejo de Universidades y los consejos sociales, integrando a Comunidades Autónomas, integrando a fuerzas sociales, a representantes del mundo económico...

... Es, por tanto, un fenómeno complejo, no solo un fenómeno de nuevas formas de contratación, pero en todo caso afecta a algo que tiene extraordinario interés, que es el empleo de los jóvenes...

... Se ha producido una transformación fundamental en los índices de cobertura respecto de ese conjunto de personas que se viene llamando de la tercera edad...

... Por consiguiente, este Gobierno, en tres años, ha ido superando, año tras año, la inflación y, por tanto, ha mejorado el poder adquisitivo de los pensionistas...

... Lo mismo podría decir, pero no quiero cansar la atención de SS. SS. (me había prometido ser corto y voy a tratar de comprimir mi exposición) respecto de las asistencias a otros sectores de marginación...

... Basta buscar, como referencia sobre lo que ocurre, una que también está en la mente de todos: la proximidad de la integración de España con carácter pleno a la Comunidad Económica Europea...

Como otro dato de interés, la dimensión influencia idealizada ya no tiene la relevancia de los años 1983 y 1984 (0,038) y, por segunda vez, la dimensión Dirección por excepción (que no es transformacional) vuelve a estar entre las de mayor mención discursiva (0,148):

... Quería destacar, con la satisfacción del Gobierno, el arraigo que ha producido el encuentro que empezamos a celebrar en la tarde de hoy; un arraigo que se ha extendido, también como práctica, a las Comunidades Autónomas, que analizan su situación general año tras año, y un arraigo, una práctica, como le gustaría decir al Presidente de la Cámara que se transforma en costumbre, costumbre con la fuerza jurídica de obligación que ello implica...

... Yo creo, señorías, que cuando analicemos nuestros problemas, no tendremos más remedio que recoger con legítimo orgullo el resultado de una obra colectiva,

de la que nadie puede ni debe ser excluido, porque ha sido una obra de todos intentar que España esté diez años después en la situación en que se encuentra...

... Quizá rememorando algo la historia podríamos afirmar que Ortega no tendría que lamentarse de los elementos diferenciales con la Europa democrática, que Ortega hoy se sentiría satisfecho de esa homologación con Europa, preservando, naturalmente, las características fundamentales de nuestra personalidad como nación...

... Hoy las instituciones que conforman la sociedad española, sea el Tribunal de Cuentas, sea el Tribunal Constitucional, sea el Defensor del Pueblo o el Consejo del Poder Judicial, cualquiera de las instituciones básicas que definen un estado de Derecho en funcionamiento, están funcionando ya a pleno rendimiento en España, y funcionan sin interferencias...

... El sistema se ha homologado, desde el punto de vista del funcionamiento institucional con los más avanzados sistemas de la Europa occidental...

... Por consiguiente, hoy podemos afirmar que España ha dado un paso fundamental en el asentamiento de la democracia...

... Pero incluso en los datos de la delincuencia tengo hoy la satisfacción de poder decir que estamos controlando esa delincuencia, que están funcionando los planes que garantizan un mayor nivel de seguridad y que hoy, por fortuna, no constituye una situación de escándalo la cifra de crecimiento de la delincuencia que se había producido durante los últimos años, porque se ha detenido y empieza a disminuir...

... El proceso autonómico ha sido un proceso de una extraordinaria envergadura y de una extraordinaria rapidez histórica, y quiero que se retengan esas dos ideas para valorar la situación en que estamos...

... A ese papel solo querría añadir la satisfacción como Gobierno de haber aportado una ley de Régimen Local, ya aprobada en estas Cámaras, que garantiza su autonomía en el funcionamiento frente a cualquier tipo de tentación de restar autonomía, sea por el poder central, sea por el propio poder de las Comunidades Autónomas...

El referéndum de 1986 y el triunfo de la postura de González dan un espaldarazo a su capital político que quedará plasmado en otro triunfo electoral en junio de 1986, lo que le permitirá gobernar otro período más y nuevamente con mayoría absoluta.

4. La segunda presidencia de Felipe González.

El triunfo abrumador de las elecciones generales y la mayoría absoluta lograda luego de un período de gobierno signado por numerosas situaciones de gran controversia fue un capital

político que González utilizará para continuar con el proceso de reformas iniciadas en el período anterior. Esto se evidencia, por ejemplo, en el plano militar donde el gobierno removió a la cúpula de los Jefes de Estado Mayor y reestructuró al Ministerio de Defensa para otorgarle a la rama política mayor poder decisorio, o la designación de un civil como cabeza de la Guardia Civil, o la rehabilitación de los militares de la Unión Militar Democrática (UMD) que habían sido expulsados justamente por promover la democratización de España hecho de que unos años antes había sido desestimado por temor a las reacciones castrenses.

En el plano externo, la firma de un nuevo Convenio de Amistad con EE.UU. es uno de los temas más resonantes. Ya incorporada a la CEE y a la OTAN, España ahora tiene una posición diferente a la que tenía cuando firmó el Tratado de Amistad inicial. Las negociaciones preparatorias para la firma del nuevo convenio comienzan en julio de 1986 y el tema de las fuerzas estadounidenses en territorio español fue el tema central. Finalmente, E.UU. aceptó reducir las tropas en territorio español y prorroga el convenio por 8 años más pero reducido exclusivamente al plano militar. Esto también es una muestra de la nueva política exterior española y del estilo de liderazgo de Felipe González.

Este estilo continúa siendo transformacional y si bien las dimensiones preponderantes siguen siendo las mismas que en años anteriores, su orden no lo es. Ahora (y en el bienio 1987-1988) la principal dimensión fue la de estimulación intelectual (0,248 y 0,305 respectivamente):

... Puede haber varias fórmulas. El Gobierno avanzó un modelo de actuación basado, como indiqué en el debate de investidura, en el ejemplo que ha seguido la República Federal Alemana... (1987)

... A diferencia de los gobiernos conservadores, entendemos que los agentes sociales deben asumir un claro protagonismo en la fijación de las condiciones de trabajo, en los procesos de adaptación tecnológica, en los cambios estructurales necesarios para la buena marcha del sistema productivo... (1987)

... Lo que no es lógico es confundir los instrumentos democráticos de que se dispone con la capacidad de cada cual para trabajar con ellos... (1987)

... Creo que la reflexión fundamental no hay que hacerla en torno a si existen o no estos instrumentos, sino en torno a las realidades políticas que estamos viviendo... (1987)

... Como vemos, no se trata de suscitar o resucitar la falsa polémica del bipartidismo... (1987)

... ¿Cómo lograr entonces que sepamos cuál es la voluntad de las Comunidades Autónomas en su conjunto, articular esta voluntad con las consideraciones que se aporten desde la perspectiva del Gobierno de la nación y formular a tiempo nuestra posición ante los órganos comunitarios?... (1987)

... En relación con los problemas del terrorismo y de la seguridad ciudadana, me permitirán que haga de nuevo una reflexión que no modifica para nada lo que ha sido la política del Gobierno, pero que puede contribuir a despejar algunas de las confusiones que se están produciendo en los últimos días... (1987)

... Pero la política antiterrorista tiene que seguir basándose en la eficacia de la acción policial, tiene que seguir basándose en la cooperación internacional y debe seguir basándose, pero tendremos que hacer una reflexión sobre su temporalidad, sobre una oferta de reinserción de los que quieran abandonar la violencia... (1987)

... ¿Por qué hemos querido y queremos insistir en una concertación global? ... (1987)

... Pero me importa, sobre todo, más que hablar de esos aspectos, marcar algunas de las líneas que creo que deben ser líneas de futuro para la política exterior española en materia de paz y de seguridad... (1988)

... Tiene que ser una política solidaria e integrada con sus socios europeos y occidentales...” (1988)

... Debo advertir que seguiré resistiéndome al planteamiento de situaciones de excepcionalidad para España, porque he llegado a comprobar que las situaciones de excepcionalidad producen al mismo tiempo una situación de debilidad respecto del resto de los socios comunitarios, porque siempre, en cada debate, se saca a colación la excepcionalidad para un país para poder callarlo cuando plantea exigencias de carácter nacional o general... (1988)

... Habrá un debate sobre la renovación del Acuerdo de Lome, pero nosotros tendríamos que insistir en fortalecer la relación europea con áreas de nuestro interés, como puede ser el área latinoamericana, el conjunto de Iberoamérica y, en especial, las políticas más concretas respecto de Centroamérica... (1988)

... La única interpretación que cabe son los hechos, y en los hechos tenemos que basarnos para actuar... (1988)

Seguido luego por la consideración individual (0,229 y 0,266 para 1987 y 1988):

... Depende de los ciudadanos que nos han elegido a todos... (1987)

... Este es un objetivo bueno para todos; es el mejor instrumento de solidaridad para continuar avanzando en la salida de la crisis...” (1987)

“...Los comportamientos electorales de nuestros conciudadanos son semejantes a los de otros países democráticos de la Europa de la que formamos parte... (1987)

... Como Gobierno Socialista no hemos merecido el beneficio de la confianza de Comisiones Obreras, a pesar de que el Acuerdo Económico y Social para 1985-86 tenía un contenido bastante más positivo para los trabajadores y pensionistas que el que fuera firmado por esta Central Sindical y la Unión General de Trabajadores con el último Gobierno de Unión de Centro Democrático... (1987)

... Por ejemplo, los que adoptaron posiciones distintas a las del Gobierno en el referéndum de la Alianza o los que no adoptaron ninguna posición se convierten hoy en guardianes de la fe del cumplimiento de la voluntad popular... (1987)

... A diferencia de los gobiernos conservadores, entendemos que los agentes sociales deben asumir un claro protagonismo en la fijación de las condiciones de trabajo, en los procesos de adaptación tecnológica, en los cambios estructurales necesarios para la buena marcha del sistema productivo... (1987)

... Ahora bien, aquellos que carecen de la posibilidad de negociar sus salarios, sean jubilados, pensionistas, funcionarios públicos o personas en el desempleo, es decir, algunos millones de conciudadanos nuestros, habrían perdido una parte importante de su poder adquisitivo... (1987)

... He oído decir, ya digo, en esta Cámara, por interlocutores de la oposición, que España vive una ocasión histórica importante –se decía, creo que literalmente–, la mejor en mucho tiempo para desarrollarse desde el punto de vista económico y social... (1988)

... La prioridad número uno –creo que la compartimos todos– es la generación de empleo, sobre todo de empleo juvenil... (1988)

... También estamos abiertos a las sugerencias al debate, con toda lealtad y con toda franqueza, de los grupos parlamentarios sobre lo que puedan ser iniciativas operativas en esta dirección... (1988)

... La concertación como método me parece extraordinariamente importante... (1988)

Y luego por la motivación inspiracional (0,222 y 0,176)

... Lo que no seamos capaces de realizar ahora hasta ese momento, en los objetivos concretos que tenemos planteados, probablemente será tarde para realizarlo después... (1987)

... Capaces de afrontar la realidad con sentido común es el reto que tenemos por delante y de ser lo suficientemente claros para hacer progresar al conjunto de nuestro país... (1987)

... Estamos convencidos de que el Estado democrático ganará definitivamente la batalla contra la violencia. Como siempre en este tema, nos gustaría la

cooperación solidaria de todos, de todos los que creen en una convivencia en paz y en libertad... (1987)

... Las nuevas generaciones, señorías, tienen la oportunidad que no tuvimos nosotros de ejercer sus derechos democráticos sin limitaciones... (1987)

... Utilizaremos todos los instrumentos constitucionales para la erradicación de la violencia, todos; pero nuestro límite, como no podía ser menos, es la Constitución... (1988)

... Estamos viviendo el tránsito de la crisis a la recuperación... (1988)

... Por eso he hecho hincapié en que habrá que hacer un enorme esfuerzo en infraestructuras que permitan la circulación del crecimiento económico, y no del crecimiento por el crecimiento, sino como condición para hacer una política capaz de generar empleo y de seguir generando unas mayores tasas de bienestar, unas mayores cuotas de igualdad entre los ciudadanos... (1988)

Pero a partir de 1987 comienza a perfilarse el punto de inflexión del gobierno de Felipe González. Los resultados de sus políticas de ajuste y reorganización productiva habían llevado los niveles de desempleo a valores de máximos históricos si bien otras variables como la inflación parecían estar encauzándose y la economía en general mostraba síntomas de recuperación.

Sin embargo, en la opinión pública española se empezaba a cuestionar el modo de gobernar del Ejecutivo. El sector obrero y sobre todo su dirigencia sindical fue uno de los sectores sociales que más lo cuestionó. Este cuestionamiento (sobre todo por parte de la central obrera más afín al gobierno, la UGT) derivaría en el rechazo a la firma de un nuevo Acuerdo Económico y Social a regir a partir del año 1987 y que fue la confirmación de ese distanciamiento profundo entre sindicatos y gobierno. Esto derivó meses más tarde (diciembre 1988) en la primera huelga general contra González, la cual con su casi total apoyo de todos los sectores y regiones españolas dejó en claro que no era solo el campo sindical el que estaba reclamando sino toda la sociedad española.

No podemos atribuirlo a esta situación de forma fehaciente, pero lo cierto es que su estilo transformacional vuelve a modificarse para 1989: ahora es la *estimulación intelectual* (0,207) la de mayor importancia:

... Estos elementos, que despectivamente se consideran macroeconómicos o

macro políticos y respecto de los que se reitera una y otra vez que no afectan a la vida de los ciudadanos, han producido una primera consecuencia que, a nuestro juicio, es la más importante de todo el cuadro: se ha pasado de la destrucción de empleo neto durante diez años a la creación de empleo neto en los últimos tres años y medio...

... Partiendo, pues, de la base de que necesitamos mantener el crecimiento de nuestra economía en tasas que se aproximen a lo que ha venido ocurriendo en 1986, 1987 y 1988, porque ello nos va a permitir seguir creando empleo, ¿qué deberíamos hacer y qué deberíamos evitar?

“... Cada vez que se pide en una mesa un aumento de gastos, es lógico que el Gobierno explique que ese gasto debe ser detraído de otra partida o bien que se deben aumentar los ingresos o bien que va a afectar al déficit...

... Ponen como modelo Inglaterra, Bélgica, Italia o Suecia, y si están dispuestos a homologarse con modelos europeos en la regulación de los derechos y de los deberes de los funcionarios, el Gobierno está completamente de acuerdo, pero hay que asumirlo con todas sus consecuencias: derechos y deberes en el sector público, cosa a la que, me temo, los sindicatos no van a estar muy predispuestos...

... Pero en los años 1987 y 1988 no han sido posibles los acuerdos tripartitos; tampoco lo han sido los acuerdos entre sindicatos y patronal y es necesario preguntarse por qué para saber qué perspectivas de futuro tiene la concertación tal como se había venido practicando en España...

... Como saben SS. SS. tras una larga década de crisis y después de tres años de política de ajustes, a partir de la mitad de 1985 el crecimiento se ha situado en una media que supera el 4,5 por ciento...

... Es verdad, señorías, que la política económica obligará siempre, en cualquier circunstancia, a una selección de prioridades, y estas pueden considerarse relativas, aunque sea desde el punto de vista cuantitativo...

... Y es posible que tengan razón los que dicen que nos preocupamos excesivamente por el déficit del Estado, y los que afirman que ese déficit no es del Estado, sino de la sociedad, sobre todo de la sociedad del futuro que, aunque no lo haya contraído, deberá pagarlo...

... Temo que argumentar que ahora hay dinero y antes no lo había porque ha habido presión, no se ajusta a la verdad...

... De esta manera, la libertad de movimiento de capital ha desencadenado un proceso de debate y de decisión en torno a dos cuestiones que se consideran directamente conectadas: armonización fiscal y cooperación monetaria...

... Es cada vez más evidente que las relaciones de la Comunidad con el mundo exterior tienen un fuerte componente político que no se puede disociar de la actuación tradicional en el campo comercial o financiero...

Mientras que luego aparecen las dimensiones motivación inspiracional y carismático/inspiracional como las segundas en importancia (ambas con la misma proporción, 0,201). Motivación inspiracional:

... Creo que en la situación económico-social de España, tendríamos que redoblar nuestro esfuerzo, el esfuerzo de todos, para que no se nos fueran de las manos las oportunidades que, sin duda, se están ofreciendo a la sociedad española por actitudes laxas o por falsos espejismos...

... No debe ser, por tanto, concebido como un sufrimiento, sino como una oportunidad para despegar definitivamente de nuestro pasado...

... A esto vamos a dedicar nuestro esfuerzo, con la voluntad de que la sociedad española no pierda sus buenas oportunidades de presente y de futuro inmediato...

... Solo quiero recordar a la Cámara que estamos viviendo un momento decisivo en las relaciones internacionales con efectos, a nuestro juicio, muy positivos para la distensión y con expectativas claras de progreso en materia de desarme...

... España ha definido su relación internacional en materia de seguridad y es verdad que nos queda por delante siempre quedará la tarea de marchar con los demás en la búsqueda de un mundo más seguro y más solidario...

... Para España, sin duda, como para el conjunto de la Comunidad, esto es positivo, pero representa un desafío mayor...

Carismático/inspiracional:

... El Gobierno asume las propias y con frecuencia, en el clima político que vivimos, las que no le corresponden...

... A mí me gustaría que nos guiáramos por un criterio que me parece coherente; coherente con lo que ha sido la voluntad constitucional y que he repetido varias veces a lo largo de estos años...

...Y en este cuadro, que no lo contempla todo, obviamente, el Gobierno se propone seguir trabajando por el cumplimiento de su programa electoral, consciente de que ese es su compromiso sustancial ante los ciudadanos; no el que le quieran atribuir otros...

... Sean cuales sean las críticas que esto conlleve, en la medida en que el Gobierno pueda evitarlo, lo evitará...

... Y lo hacemos así porque creemos que merece la pena conseguir un clima de paz social, por su valor en sí mismo para todos los ciudadanos en la convivencia diaria, y porque es un instrumento que facilita la consecución de objetivos económico-sociales, beneficiosos para todos...

Luego, por último, aparece nuevamente y por orden de importancia, la dimensión consideración individual aunque con valores bastante por debajo de los observados en años anteriores (0,147):

... Y lo hacemos así porque creemos que merece la pena conseguir un clima de paz social, por su valor en sí mismo para todos los ciudadanos en la convivencia diaria, y porque es un instrumento que facilita la consecución de objetivos económico-sociales, beneficiosos para todos...

... Este es, fundamentalmente, el mensaje que uno trataría de transmitir a los agentes económicos y sociales y a las fuerzas políticas, conscientes de que no es una tarea exclusiva del Gobierno, conscientes de que no basta una determinada definición de política económica para conseguir los resultados, conscientes, en fin, de que el esfuerzo positivo, el decrecimiento sostenido, eliminando las incertidumbres y aprovechando los márgenes diferenciales que tenemos, exigen un acuerdo muy amplio..."

... No niego la razón, en este cuadro, a los interlocutores sociales de manera total, como ellos hacen con el Gobierno...

... Más bien trato de buscar, a través de un diálogo serio, un punto de encuentro que haga compatible lo que pensamos que debe hacerse en política económico y social y lo que otros piden que hagamos en algunas materias específicas...

... El Gobierno redactó y tiene hecha la propuesta del Consejo Económico-Social, pero quiso consultarla finalmente con los interlocutores...

... Los que piensan que eso se puede hacer más eficazmente desde la unilateralidad o desde el aislamiento, yo creo, honestamente, que se equivocan...

Con este giro cierra González su segunda Presidencia. El llamado a elecciones para diciembre de 1989 vuelve a ratificarlo como líder indiscutido de España y logra nuevamente la mayoría absoluta si bien la obtiene por un ajustado margen (176 diputados) lo que muestra que su apoyo va reduciéndose pero no de manera tan pronunciada, mucho menos si se tiene en cuenta que ha estado casi ocho años gobernando.

5. Tercera presidencia (1989-1993): corrupción y crisis.

El tercer período de Felipe González se caracterizó por dar a la luz una serie de hechos que contrastan con la ética republicana y que venían desarrollándose desde algún momento de

las anteriores gestiones socialistas. Hubo dos grandes temas que desgastan la imagen de González y de los socialistas. En primer lugar, la lucha antiterrorista mostró su lado de “guerra sucia”. Los GAL (Grupos Antiterroristas de Liberación) y sus integrantes son enjuiciados a partir de 1988. Peor lo más resonante radicó en las sospechas que estos fueron organizados y financiados desde el propio gobierno democrático, hecho totalmente contrario al Estado de Derecho y vida democrática.

Por otro lado, los casos de corrupción que van afectando a los principales dirigentes del Gobierno y del PSOE, como el caso de Juan Guerra (hermano del Vicepresidente del Gobierno), que es foco de atención por parte de la prensa a comienzos de 1990 por la utilización del propio despacho oficial para realizar sus negocios personales. Pero este fue solo un caso testigo de tantos otros que fueron surgiendo en torno a la corrupción al más alto nivel gubernamental. EL Gobierno reacciona con indignación a estas acusaciones y culpa a los medios de ejercer campañas maliciosas. Pero el tiempo va mostrando (como el caso Filesa) que no todo es tan pulcro en la administración socialista.

Felipe González continúa ejerciendo un liderazgo transformacional con el mismo patrón que tenía en las postrimerías de su segundo mandato, es decir, principalmente apoyado en las dimensiones estimulación intelectual (0,196):

... Aunque resulta obvio que esto no agota todas las responsabilidades de un Gobierno ni todos sus campos de acción, parece poco discutible para la mayoría que los temas claves de nuestro devenir político están directamente relacionados con este desafío... (1991)

... Sabemos que la adaptación y la propia construcción de Europa es un proceso evolutivo... (1991)

... Hoy podemos ver que las explosiones que se están produciendo desde el punto de vista étnico, desde el punto de vista nacionalista y religioso han agravado la situación y no están creando en estos países, precisamente, un ámbito capaz de generar confianza para atraer flujos de inversión... (1991)

... Paralelamente, o, tal vez, inmediatamente después, deberá reflexionarse en la Comunidad sobre las condiciones de la ampliación... (1991)

... El Estado de las autonomías exige al mismo tiempo reconocer el hecho diferencial, y por consiguiente no es igualitarista, y evitar el hecho discriminatorio, y por consiguiente no puede ser ni una copia mimética de un núcleo de competencias en relación con los distintos territorios del Estado para

cada una de las comunidades, ni puede tener efectos discriminatorios desde el punto de vista de los ciudadanos... (1991)

... La interdependencia aumenta y el bienestar y la forma de vida de cada pueblo están condicionados por el bienestar y la forma de vida de los demás pueblos... (1991)

Seguida por la consideración individual (0,184):

... El consenso entre las fuerzas políticas democráticas aísla progresivamente al terrorismo desde el punto de vista social... (1991)

... Y este consenso, que merece la pena sostener con tenacidad, exige de todos nosotros la capacidad de comprensión para no proponer las medidas que pudieran romperlo, aunque hay que seguir avanzando en la adopción de algunas medidas de carácter legislativo que puedan fortalecer la lucha contra el terrorismo... (1991)

... Los acontecimientos que hemos vivido, y que estamos viviendo, muestran que para hacer frente a los problemas internacionales resulta imprescindible el concurso de muchos Estados... (1991)

... Como españoles nos sentimos con una responsabilidad especial ante estos acontecimientos y, por consiguiente, vamos a seguir asumiendo, desde el punto de vista bilateral, los compromisos a los que podamos llegar con los países de Iberoamérica, y también vamos a seguir insistiendo en esa política multilateral a realizar a través de los mecanismos de la Comunidad Europea... (1991)

... En definitiva, una concertación que pudiera despejar el horizonte de aquí a 1994 para conseguir ese crecimiento económico que genere empleo y que mantenga equilibrios, permitiendo así un mayor grado de convergencia de nuestro país con los países comunitarios... (1991)

... Solo así podemos concebir la importancia que tiene una política de acuerdos entre las comunidades autónomas y el Gobierno central... (1991)

... Se logró un importante número de acuerdos como fruto de este diálogo con los sindicatos, algunos de los cuales se proyectan en su eficacia a lo largo de esta legislatura... (1991)

... Entre ellos, querría destacar algunos fundamentales que dependen no solo de la acción del Gobierno, sino de la colaboración a la que he venido haciendo referencia... (1991)

Y luego, por la motivación inspiracional (0,171):

... El 92 simboliza la Exposición Universal de Sevilla, los Juegos Olímpicos de Barcelona y Madrid como Capital Cultural de Europa... (1991)

... El testimonialismo y el aislacionismo no valen ya para nadie... (1991)

... En España no valieron nunca, pero hoy, señores, valen mucho menos que nunca... (1991)

... Como ya dije en el debate de investidura, esta es una oportunidad histórica para nuestro país, que no queremos ni debemos desaprovechar... (1991)

... Si este proyecto cuaja, señorías, servirá de motor para el progreso económico y el desarrollo político del Continente; pero si la oportunidad se pierde, podremos encontrarnos con una Europa fragmentada sin peso propio... (1991)

... Y me costaba trabajo imaginar que ese momento todavía no estuviera próximo en la realidad española, el momento en que pudiéramos dirigirnos a responsables de comunidades autónomas con un mayor nivel de desarrollo para pedirles ayuda, dentro de su capacidad de gestión, en relación con algunas comunidades autónomas menos desarrolladas... (1991)

Para destacar en este período es el hecho de que la dimensión no-transformacional dirección por excepción adquiere una relevancia de importancia, tanto que fue la segunda en importancia (0,190):

... Vistas así las cosas y sin restar ninguna importancia al esfuerzo que hemos de seguir haciendo, hay que empezar por decir, señorías, que la experiencia de este período de adaptación y aplicación progresiva del Acta Única, desde 1986 hasta hoy, se ha saldado de manera positiva para España...

... España tiene que adaptarse internamente a las reglas del Tratado de Roma, y lo viene haciendo desde 1986, con resultados, como hemos dicho, positivos...

...En el terreno del diálogo social, en el año 1990 se ha recuperado una tradición de concertación con las fuerzas sociales que había estado interrumpida en los años precedentes...

... Y del mismo modo se han alcanzado acuerdos con eficacia para la legislatura con la patronal CEOE...

... ¿Qué ha permitido esto? Ha permitido seguir avanzando en el objetivo que considerábamos prioritario para la acción política del Gobierno desde hace años: la creación de empleo...

... Esta lucha contra el terrorismo se asienta sobre bases que son conocidas y están dando, a mi juicio, resultados progresivamente positivos...

... Y en la seguridad ciudadana también, por primera vez, hay un punto de inflexión en los últimos años hacia la disminución del número de delitos y, por consiguiente, una mejora en la seguridad ciudadana...

... Y este consenso, que merece la pena sostener con tenacidad, exige de todos nosotros la capacidad de comprensión para no proponer las medidas que pudieran

romperlo, aunque hay que seguir avanzando en la adopción de algunas medidas de carácter legislativo que puedan fortalecer la lucha contra el terrorismo...

Al mismo tiempo, España se muestra al mundo como pujante y moderna a través de dos hechos destacables a nivel mundial: la Exposición de Sevilla (y también el tren de Alta Velocidad Madrid-Sevilla) y los Juegos Olímpicos de Barcelona. El año 1992 pone a España en la mirada del mundo.

Sin embargo, y a pesar de ello, la crisis económica adquirió una magnitud de importancia. Desempleo en niveles record, caída de la producción industrial con alto déficit público fue el escenario dentro del cual González convoca a elecciones anticipadas. Al desgaste de la gestión, los escándalos de corrupción, los GAL y la crisis económica se le sumó otro factor político de relevancia: la oposición se reorganizó, *aggiornò* y la vieja estructura de Fraga y su Alianza Popular dio paso al nuevo Partido Popular y a la figura de José María Aznar. Estos factores hicieron posible pensar que, por primera vez desde 1982, el PSOE pudiera perder las elecciones.

Pero contra todos los presagios de las encuestas, ‘el cambio del cambio’ vuelve a ganar las elecciones. Aunque esta vez pierde la mayoría absoluta y la oposición encarnada ahora en el Partido Popular supera ostensiblemente su techo histórico de votos y de escaños. Gobernar ahora no será como lo fue durante los anteriores 11 años.

6. La cuarta es la vencida: Del ‘He entendido el mensaje’ al “¡Váyase, señor González!”

Los resultados de las elecciones generales mostraron que el vínculo entre la sociedad y el PSOE iba desvaneciéndose de a poco pero sostenidamente. La frase que emite González al conocer los resultados (‘he entendido el mensaje’) abren una luz de cambio de rumbo. A pesar de ello, los casos de corrupción siguen apareciendo y comprometiendo de manera directa a la jerarquía del PSOE, los GAL empiezan también a vincular a González no solo como financiador sino como mentor. Y a pesar de ello, la economía va mostrando síntomas de mejoría pero que no logran contrarrestar los efectos de los casos de corrupción y problemas judiciales de las principales figuras del PSOE.

En este contexto, la ETA. La organización terrorista vasca sigue cometiendo atentados sangrientos a figuras locales y nacionales. La política antiterrorista del Gobierno ahora fuertemente cuestionada por la oposición que, envalentonada por los resultados electorales y por los desaciertos del Gobierno, hacen de las palabras pronunciadas por Aznar “¡Váyase, señor González!”, su lema de campaña.

El estilo de liderazgo de González en este período si bien sigue siendo transformacional modificó su patrón dimensional respecto a su tercera presidencia, ya que ahora la estimulación intelectual no aparece dentro de las más relevantes, mientras que sí lo hicieron las dimensiones motivación inspiracional (0,264 y 0,159 para los años 1994 y 1995)

... En lo que respecta a la sociedad, señor Presidente, señorías, no tengo ninguna duda de su disposición a enfrentarse a estos retos... (1994)

... Todos tendríamos que aprender que las transformaciones que está viviendo el mundo, que la internacionalización y la globalización impiden que nada vuelva a ser como antes... (1994)

... La prosperidad y la riqueza hay que ganarlas día a día con la productividad, con la calidad de los productos, con la actitud de las redes comerciales dentro y fuera de nuestro país... (1994)

... España puede y debe ser competitiva, estoy convencido de ello, y por eso quisiera contrarrestar la impresión contraria que pueden haber dado algunos casos significativos de desinversión extranjera... (1994)

... A la altura de este final de siglo, tras los cambios que han sacudido el marco político internacional, en apenas unos años, y producidas no pocas transformaciones en las confrontaciones de modelos ideológicos, es más necesario que nunca incrementar la legitimación de la democracia por sus propios y exclusivos medios... (1994)

... El país tiene que recuperar la confianza en sí mismo y en sus representantes políticos; solo así podremos hacer frente a las dificultades actuales y a los retos futuros... (1994)

... Esta, señorías, no es una causa partidaria. Es un empeño democrático que ha de librar toda la ciudadanía, es la lucha de una sociedad que se respeta a sí misma contra unos pocos individuos, es una tarea en la que no me flaqueará el ánimo porque sé que cuenta con el respaldo del conjunto de la sociedad... (1994)

... La apuesta de futuro que implica la ampliación de la Unión Europea ha planteado, sin embargo, la necesidad de defender relevantes intereses nacionales... (1995)

... Estas son las reglas del juego de nuestra democracia y a ellas conviene que nos atengamos todos, ahora y en el futuro... (1995)

... Con esta política industrial abierta al diálogo queremos prestar una atención especial a los sectores de tecnología avanzada porque en ellos está el futuro... (1995)

... Señor Presidente, señoras y señores Diputados, en nombre del Gobierno, quiero empezar reiterando la condena por el asesinato de Gregorio Ordóñez y la firme confianza de que, entre todos, vamos a ganar la lucha contra el terrorismo... (1995)

... España asume esa responsabilidad en un momento crucial para la configuración futura de la Unión Europea, pero también para el desarrollo integral de nuestro país... (1995)

... Acabo ya mi intervención, señorías, y lo hago con una convicción profunda, que he manifestado en muchas ocasiones: España tiene por delante un futuro esperanzador y los españoles no solo seremos capaces de vencer las dificultades del momento presente, sino que sabremos situarnos en las mejores condiciones para asegurar el porvenir de nuestra sociedad, un porvenir que debe estar marcado por el empleo, la prosperidad y la cohesión social... (1995)

Consideración individual (0,168 y 0,231)

... Solo pueden negarlo quienes siguen construyendo su estrategia sobre el catastrofismo... (1994)

... Hacerlo así nos permitirá, además, que el servicio público de empleo se concentre en los colectivos más necesitados y más desprotegidos... (1994)

... El tercer gran reto que tenemos es el de la consolidación del sistema de protección social... (1994)

... Para nosotros, el progreso económico cobra su verdadero sentido si a la vez es justo y solidario... (1994)

... Espero de todos los grupos las sugerencias de medidas que puedan agregarse a las que acabo de exponer y les anuncio desde este momento nuestra disposición para incorporarlas... (1994)

... El Gobierno sabe que muchos trabajadores han hecho un esfuerzo y han comprendido que la negociación salarial no puede hacerse de espaldas a la situación de las empresas... (1994)

... Esta percepción es perfectamente comprensible si consideramos que la falta de provisión de estas vacantes se arrastra desde la anterior legislatura, afecta al funcionamiento y a la legitimación de las instituciones y solo puede ser superada por el diálogo, la negociación y el acuerdo político (Un señor Diputado: ¡y Televisión!), algo a lo que nos habíamos mostrado dispuestos todos los grupos al inicio de esta nueva etapa... (1994)

... Por ello, quiero pedir a todos los Grupos presentes en la Cámara un ejercicio de especial responsabilidad: el ejercicio de impedir que, al amparo de un tratamiento partidista de este asunto, demos alas a estrategias terroristas que han creído ver la ocasión para quebrar la solidaridad de los partidos democráticos... (1995)

... Es cierto que hay quienes basan toda su estrategia política en la descalificación, el insulto y la erosión sistemática... (1995)

... Es cierto que, en algunas fuerzas políticas y en algunas instancias sociales, se ha instalado la doctrina del todo vale... (1995)

... El esfuerzo de los trabajadores al pactar incrementos salariales claramente por debajo del crecimiento medio de los precios ha contribuido, sin duda alguna, a que ganemos competitividad y ha ayudado, además, a que hayamos podido cumplir nuestros compromisos de mantenimiento del nivel de protección social... (1995)

... Debemos agotar las posibilidades abiertas por la reciente reforma laboral para asegurar la colocación de los jóvenes y de los parados de larga duración... (1995)

Y la dimensión carismática/inspiracional -influencia idealizada-, que para 1995 se constituye claramente en la segunda de mayor importancia por primera vez (0,210):

... No obstante, antes de entrar en ello, quiero fijar la posición del Gobierno ante las denuncias de corrupción que han aparecido en las últimas semanas, creando un clima de gran preocupación en la opinión pública... (1994)

... Lo hice, conocedor de la profunda crisis económica que atenazaba nuestro país y convencido de que un Gobierno con legitimidad renovada tendría más capacidad para afrontarla con la fortaleza necesaria... (1994)

... Nuestro punto de vista cuenta cada día más en Europa... (1994)

... Esta es la preocupación fundamental de los ciudadanos y la prioridad esencial de la acción de gobierno... (1994)

... Señalaba también mi preocupación por el clima de desasosiego social motivado por las denuncias de corrupción política que han aparecido en las últimas semanas... (1994)

... Les he manifestado la firme voluntad del Gobierno de llegar hasta el fondo en la erradicación de comportamientos irregulares... (1994)

... Hace apenas veinte meses ganamos limpiamente las elecciones generales, tenemos una mayoría parlamentaria suficiente y estable para gobernar, tenemos responsabilidad por no poner en riesgo el proceso de crecimiento económico y, en

definitiva, porque tenemos un programa político que seguimos creyendo es el más adecuado para afrontar los retos que España tiene por delante... (1995)

... En otro orden de cosas, señorías, en el discurso de investidura me comprometí a hacer de esta legislatura un período decisivo para perfeccionar el Estado de las autonomías... (1995)

... Siempre he condenado las acciones que no se ajustan a la legalidad y siempre seguiré haciéndolo... (1995)

... El Gobierno no solo respeta la total independencia del Poder Judicial sino que la exige y la sirve de manera activa y esencial, sin matices ni reservas... (1995)

... El Gobierno confirma su voluntad de cooperar con los tribunales de justicia en la investigación que tienen abierta e insiste en la necesidad de que, mientras no haya un pronunciamiento por parte de los tribunales, nadie niegue el derecho a la presunción de inocencia, porque es la base misma del Estado de Derecho... (1995)

Al mismo tiempo, debemos resaltar que la dimensión no-transformacional dirección por excepción mantuvo para el año 1994 un nivel de importancia que lo ubicó en el segundo lugar junto con consideración individual (0,168), resaltando el hecho de que, a pesar de ser perfiles transformacionales, los liderazgos españoles también dan una importancia relevante a las dimensiones no-transformacionales:

... El primer objetivo, pactar los apoyos necesarios para garantizar la estabilidad, se ha alcanzado con eficacia notable en el nivel parlamentario...

... En estos nueve meses se ha invertido la tendencia recesiva gracias a la capacidad de respuesta de nuestra economía, al esfuerzo de muchos empresarios y trabajadores y, en términos globales, a la adecuada política que hemos venido aplicando...

... Existen datos recientes que ponen de manifiesto que lo peor de la crisis ya ha pasado y que estamos en la senda de la recuperación...

... No hay duda de que el propósito se ha cumplido, si entendemos por ello una creciente actividad normativa del mismo, un incremento sustancial del control de la acción del Gobierno y una mayor capacidad de iniciativa y de propuesta, convertida en decisión en virtud de un mayor diálogo y acuerdo político...

... Llevamos ya un buen número de años en el proceso de su construcción, un proceso dinámico que ha cambiado la distribución del poder y el ejercicio de la acción política en nuestro país, un proceso que ni puede ni debe detenerse, sino que es perfectamente deseable y posible avanzar, si nos guiamos por la lealtad, el equilibrio territorial y la solidaridad...

... En este período de tiempo hemos sido capaces de alcanzar un amplísimo acuerdo sobre la modificación del Reglamento del Senado, dirigido a potenciar su

configuración como Cámara de representación territorial y concretado en la creación de la Comisión General de Autonomías...

... Por eso España ha querido defender con energía los intereses que consideraba necesarios, tanto para nuestro país como para el proceso europeo, ya fuese en el sector pesquero o en el sistema de toma de decisiones...

... Asimismo, queremos que la justicia actúe con la celeridad debida para el esclarecimiento de hechos que puedan ser delictivos y para la correspondiente depuración de responsabilidades...

... No tenía ningún sentido seguir manteniendo la ficción del monopolio del Inem en este campo y sí lo tiene regular las empresas de trabajo temporal y autorizar las agencias privadas de colocación sin ánimo de lucro...

... Vamos a unas relaciones laborales más pegadas a la realidad de la empresa y más ligadas a la realidad de la coyuntura económica y vamos, también, a un futuro en el que empresarios y trabajadores van a tener que asumir mayores cuotas de responsabilidad...

... Lo que el Gobierno espera es que este comportamiento se extienda al conjunto de los trabajadores, pero también a los empresarios para que asuman sus responsabilidades, defiendan una política de rentas razonable y reinviertan los beneficios obtenidos...

... El mejor instrumento que tenemos para asegurar el control de la inflación es combatir la excesiva rigidez de nuestros mercados...

... Se trata de conseguir mercados más eficientes que asignen mejor los recursos y que abaraten los precios al consumidor...

... La solución habrá de ir en la vía de la profundización del sistema de integración, y no en la búsqueda de sistemas más intergubernamentales...

Las elecciones al Parlamento Europeo a mediados de 1994 que dan el triunfo por primera vez al PP junto con las Autonómicas de Andalucía que otorgaron el triunfo a los Socialistas por ajustado margen en un territorio donde siempre habían ganado con holgura, dejan en evidencia que el ciclo PSOE estaba llegando a su fin.

El intento de asesinato a José María Aznar en 1995 perpetrado por ETA y una serie de atentados más contra líderes del PSOE y académicos a fines de 1995 pusieron a la población en la calle a manifestar multitudinariamente en contra de ETA. Pocos días después se celebraron las elecciones generales que dieron por finalizado el ciclo González y se produce la segunda alternancia de la democracia: El PP y José María Aznar llegan al poder.

7. Aznar: la derecha al poder y en democracia.

El triunfo electoral de Aznar y el PP agregó un nuevo desafío a la democracia española: la derecha vuelve al poder y lo hace por primera vez desde la transición democrática y su comportamiento en este nuevo contexto generó ciertos resquemores en algunos sectores sociales.

Sin embargo, el propio escenario político surgido de las elecciones marcó los límites de acción de Aznar. El triunfo fue lo suficientemente ajustado como para no otorgarle al PP la mayoría absoluta, obligándolo así a buscar apoyos y consensos. Paradójicamente, son los partidos autonómicos los únicos que pueden darle los escaños suficientes como para investirlo y garantizar la gobernabilidad. Los grupos canarios, Convergencia i Unió son los primeros en firmar los acuerdos (no sin arduas negociaciones) a los que luego se le sumará el Partido Nacionalista Vasco (PNV) aunque en principio solo para garantizar la investidura presidencial.

Una vez nombrado Presidente (meses después de haber sido electo) su gobierno promovió medidas tendientes a mejorar la economía, aunque bastante controversiales como lo fueron los proyectos de privatización de las empresas públicas. Esto provocó, como era de esperar, grandes reacciones por parte de las centrales obreras. Esto llevó a intensas negociaciones que finalizaron en la firma en 1997 del Acuerdo para la estabilidad del Empleo y la Negociación Colectiva (firmada por las centrales obreras y las patronales), el primero firmado desde 1983.

El estilo de liderazgo ejercido por Aznar en su primera Presidencia también fue transformacional. La principal dimensión fue siempre la de motivación inspiracional (0,239; 0,342 y 0,387 para los años 1997, 1998 y 1999):

... España considera esencial que su peso institucional se corresponda con la importancia de nuestro país... (1997)

... Pero podemos y debemos ir más allá... (1997)

... Con o sin Maastricht estamos haciendo lo que debíamos hacer y el Programa de Convergencia es la proyección del nuevo rumbo económico que hemos emprendido con el esfuerzo de todos y que debemos consolidar... (1997)

... La erradicación de la drogodependencia debe ser el objetivo preferente, no solo de la Administración, sino también de la familia, la comunidad escolar, las

organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación, es decir, de la sociedad en su conjunto... (1997)

... Es preciso, en adelante, mantener el esfuerzo y la ilusión colectiva que han hecho posible avanzar en la buena dirección a lo largo de estos últimos 20 años... (1997)

... Por eso el reto es tan importante y, por eso, hemos de afrontarlo sin demora... (1997)

... No podemos, ni debemos perder una brizna de las energías de la sociedad española en trifulcas menores... (1997)

... La continuidad de la política exterior de la democracia es el signo más visible de su madurez, es el que corresponde a una comunidad nacional histórica con unos sólidos vínculos, fraguados durante siglos y consciente de sus intereses permanentes... (1997)

... Cuando por cobardía moral ha sido asumida en momentos negros de la historia, ha provocado los mayores sufrimientos... (1998)

... El euro abre una nueva agenda para Europa... (1998)

... Es la primera vez que, en lugar de adherirnos a un proyecto en marcha, colaboramos en su creación... (1998)

... Los españoles viven hoy un clima de renovada confianza en el futuro... (1998)

... Hay en el ámbito europeo grandes tareas pendientes que van a poner a prueba nuestra capacidad de trabajo, nuestra imaginación y nuestra iniciativa... (1998)

... Son dos años fecundos, con los que se ha iniciado una nueva etapa política, en la que hemos propuesto unos objetivos ambiciosos, que estamos llevando a cabo y que debemos mantener con tenacidad... (1998)

... Los españoles sabemos lo que debemos hacer ante tal desafío... (1998)

... Si ahora no nos señaláramos un horizonte y unas metas de progreso a las que llegar, podríamos volver a estancarnos... (1999)

... España, señorías, se enfrenta a retos inmediatos... (1999)

... Europa ha comenzado una nueva etapa, el euro es ya una realidad... (1999)

... Los españoles saben bien cuáles son las bases de nuestra convivencia y el gran patrimonio que constituyen para seguir edificando el futuro... (1999)

... El orden constitucional que los españoles nos dimos no se puede romper ni se romperá ni matando ni por dejar de matar... (1999)

... No podemos frustrar las esperanzas de los ciudadanos vascos, que acaban de expresarse en las urnas... (1999)

Pero resulta interesante destacar que dentro del estilo de Aznar en su primera presidencia, lo transaccional no estuvo para nada ausente. Es más, tuvo una dimensión no-transformacional dentro de las principales de su estilo de liderazgo: la de *dirección por excepción*. Y más destacable aún es el hecho de que en todo este período de gobierno, esta fue la segunda en importancia (0,193; 0,176 y 0,253 para 1997,1998 y 1999 respectivamente):

... Es esta la experiencia más fructífera de nuestra reciente democracia... (1997)

... La exigencia moral y política de mantener el poder adquisitivo de todas las pensiones, las contributivas y las no contributivas, ha sido cumplida... (1997)

... Con ello no solo se han satisfecho los compromisos adquiridos, sino que se ha puesto efectivamente en marcha –déjenme subrayarlo– uno de los puntos contenidos en el llamado Pacto de Toledo, firmado en 1994 y no desarrollado hasta la toma de posesión del nuevo Gobierno... (1997)

... También quiero destacar la reforma efectuada en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles, que evitará los bruscos incrementos que se producían en la revisión de los valores catastrales, y que están en el recuerdo de todos... (1997)

... El plan bianual, elaborado por el Gobierno para reforzar la lucha contra el fraude fiscal, ya está dando resultados positivos... (1997)

... La estabilidad política está resultando especialmente útil para afrontar las tareas que convienen a nuestro país... (1999)

... Desde el último debate sobre el estado de la Nación, España ha alcanzado objetivos determinantes para su futuro... (1999)

... La intervención de la Alianza ha sido eficaz... (1999)

... Hemos conseguido mejoras importantes en el bienestar social e impulsado el dinamismo económico... (1999)

... Y, sobre todo, hoy el futuro es más prometedor para muchos de nuestros compatriotas: en el último año, en torno a medio millón de españoles más tienen un empleo y por primera vez hemos superado los 14 millones de afiliados a la Seguridad Social... (1999)

... La suspensión de la actividad terrorista es una victoria de la sociedad vasca y del conjunto de la sociedad española... (1999)

... Gracias a las reformas y al clima de confianza generado, el dinamismo de nuestra economía ha permitido que hoy haya dos millones de cotizantes más a la Seguridad Social que hace tres años. La consecuencia es que España está ahora en unas condiciones mucho mejores... (1999)

... Las medidas adoptadas para normalizar la situación exigen de todos los colectivos profesionales implicados actuar, como esperamos, con la máxima responsabilidad... (1999)

... Es indispensable mantener la unidad de caja de la Seguridad Social, así como la igualdad de prestaciones en todo el territorio nacional... (1999)

... Para que Europa pueda sostener su influencia global a principios del siglo XXI debe asumir más responsabilidades en el campo de la seguridad y de la defensa... (1999)

La dimensión consideración individual resultó ser la tercera en importancia para el período si bien no con el peso relativo de las dos anteriores (0,108; 0,166 y 0,119):

... El sentido de este debate es acercar el Parlamento a la opinión pública... (1997)

... La sociedad, los medios de comunicación, este Parlamento y, sobre todo, el Consejo General del Poder Judicial tienen mucho que decir y mucho que aportar... (1997)

... Tanto o más importante que recorrer el camino correcto es hacerlo todos juntos... (1997)

... El fomento de factores claves, como el desarrollo tecnológico, la innovación, la seguridad y la calidad, el apoyo al sector del automóvil o la potenciación de actividades relacionadas con las necesidades de la defensa nacional, es un buen ejemplo del apoyo del Gobierno a la industria española... (1997)

... El fraude es inaceptable en sí mismo y perjudica gravemente a los más necesitados... (1997)

... El Gobierno presta especial atención a la pequeña y mediana empresa... (1997)

... Educación y sanidad, junto con un sistema de pensiones suficientes y un régimen de protección social que ampare las situaciones de especial necesidad, son los pilares de la acción de los poderes públicos en esta materia... (1997)

... Es este un objetivo de interés nacional que cuenta con el más amplio respaldo social... (1998)

... Queremos facilitar a los empresarios sin asalariados la contratación de su primer empleado... (1998)

... Queremos robustecer el papel de las administraciones locales teniendo en cuenta la importancia de sus decisiones para la vida de los ciudadanos... (1998)

... Hemos de reconocer que en este punto estamos muy atrasados con relación a los países más dinámicos... (1998)

... Lo es, de hecho, hacia la labor admirable de la generalidad anónima de magistrados, jueces y funcionarios de la Administración de justicia que desarrollan su alto cometido con dedicación y ejemplaridad... (1998).

... El Gobierno promoverá una política activa que fomente el empleo entre los grupos más desfavorecidos o con mayores dificultades para acceder al mundo laboral... (1998)

... Quiere favorecer el acceso de los jóvenes al empleo, facilitar el retorno al trabajo de los desempleados y mejorar la formación permanente de los trabajadores, tan necesaria en una sociedad que vive acelerados cambios tecnológicos... (1998)

... Apoyaremos, en especial, las necesidades educativas en el mundo rural... (1998)

... Hemos eliminado el coste adicional por maternidad que la Seguridad Social imponía a las empresas, pero es preciso remover los obstáculos que todavía impiden a las mujeres decidir libremente su incorporación al mercado de trabajo... (1999)

... Contar con un pacto de solidaridad en virtud del cual nadie quede excluido y sin una nueva oportunidad es la condición para una sociedad del bienestar que apueste por el futuro... (1999)

... Todas las fuerzas políticas tenemos que encontrar fórmulas y acuerdos que respondan con la mayor fidelidad a la voluntad de los electores en cada uno de los territorios históricos y en cada una de sus ciudades y pueblos... (1999)

... Señorías, hay que proyectar, planear y debatir juntos acerca de cómo podemos servir mejor las aspiraciones e intereses de los españoles... (1999)

Por último, la de carisma/inspiracional –influencia idealizada– tuvo cierto grado de mención menor en 1997 y 1998 (0,137 y 0,117):

... Creo que no hago otra cosa que expresar el sentir de todos los demócratas al reafirmar mi seguridad en que los terroristas serán derrotados por el Estado de Derecho... (1997)

... He manifestado mi aspiración y mi propósito de no proyectar sobre el cuerpo social y de no revivir en el debate político los antagonismos y las tensiones que, derivados de aquellas circunstancias, se produjeron en un pasado que se aleja de nosotros... (1997)

... En todo aquello que represente mejorar el estado de España, vigorizarlo, adaptarlo a los tiempos y a la naturaleza plural de nuestra sociedad civil, allí estará el Gobierno... (1997)

... Hoy los pensionistas saben que el compromiso que adquirí con ellos en el discurso de investidura está cumplido y que van a tener garantizado por ley el poder adquisitivo de sus pensiones... (1997)

... Este Gobierno no promete una cosa para hacer la contraria; únicamente se compromete a lo que está en condiciones de cumplir... (1997)

... Nunca el Gobierno cederá un ápice ante la amenaza o el chantaje del terrorismo... (1998)

... Creo haber contribuido, personalmente y como responsable de la dirección del Gobierno, a esa revitalización de la vida parlamentaria... (1998)

... Hace dos años me comprometí ante SS. SS. a incorporar a nuestro país en buenas condiciones a la unión monetaria... (1998)

... Sin embargo, hay que decir que el Gobierno exigirá el esclarecimiento de las responsabilidades a las que hubiere lugar y prestará su colaboración para paliar al máximo el daño producido... (1998)

... He cumplido escrupulosamente mi compromiso de someterme todos los miércoles a la sesión de control, esperando que esa sea una costumbre que quede arraigada en nuestros usos políticos... (1998)

... A ellos me dirijo para garantizarles la cooperación del Gobierno desde su propio ámbito de competencia, a partir de las utilísimas referencias que nos ha suministrado el libro blanco... (1998)

... El Gobierno no dejará de hacer todo lo que esté en su mano para propiciar la concertación en todos los ámbitos que favorezcan nuestra prioridad: el empleo... (1998)

... Mi compromiso y el del Gobierno están al servicio de este proyecto para España... (1998)

A pesar de los desafíos económico-sociales, el más severo fueron los ataques terroristas de la ETA. La sociedad española ya estaba a esa altura abiertamente en contra del grupo terrorista y su accionar. Incluso, muchos partidos vascos firmaron el Acuerdo de Estella por el cual se comprometieron a trabajar con métodos pacíficos la construcción de Euskadi. Con el abierto y profundo rechazo de la sociedad español y de la mayoría del arco político vasco, ETA anunció en septiembre de 1998 un alto el fuego unilateral.

Con este frente jugando a favor de la política de Aznar y con la economía en franco ascenso y mejora (uno de los hechos destacables es el ingreso al euro en 1999), Aznar avanza en su gobierno hasta la convocatoria a elecciones generales a principios del 2000. La sociedad española lo respaldó con mayor contundencia que aquella primera vez que lo llevó a la Presidencia: el PP alcanza por primera vez la mayoría absoluta y le garantiza un nuevo período de gobierno.

8. La segunda presidencia: de la mayoría absoluta al 11-M

Los resultados electorales le permiten a Aznar gobernar sin ataduras. Como contrapartida, el PSOE a pesar de su derrota pareció superar su crisis interna propia del abandono del poder y tras la designación de Rodríguez Zapatero como nuevo referente partidario, presentó una férrea y activa oposición al gobierno del PP.

Ahora bien, esta *pax* parlamentaria no se vio reflejada de la misma manera a nivel social. Muchas iniciativas acordes a la inclinación ideológica de Aznar provocaron fuertes reacciones sociales y movilizaciones como lo fueron la Política Educativa, o los recortes a los subsidios de desempleo. A esto se le sumaron otros eventos como lo fue el caso del petrolero Prestige y la contaminación de las costas gallegas, y algo que tendría mucha incidencia en su final de mandato: su política exterior de total acuerdo con las políticas internacionales de Bush y su apoyo a la Guerra de Irak.

En el plano interno, al fin de la tregua de ETA a fines de 1999 le siguió una serie de atentados que radicalizó aún más la postura del PP respecto al terrorismo con la firma del Pacto Antiterrorista, la modificación de la Ley de Partidos Políticos y la ilegalización de Herri Batasuna por considerarlo el brazo político de ETA. La lucha contra ETA continuó firme y decidido y para el 2003 el poder de ETA se había reducido considerablemente.

Para este nuevo período, el estilo de liderazgo continuó siendo en todo momento mayoritariamente transformacional, si bien es de destacar que el perfil transaccional adquirió mayor relevancia aún que la observada en la primera presidencia, a punto tal que en el año 2003 estuvo apenas por debajo de lo transformacional. Si nos referimos a las

dimensiones preponderantes, la de motivación inspiracional continuó figurando como la principal, tal como en la primera Presidencia (0,328; 0,256 y 0,333 para los años 2001, 2002 y 2003):

... Este camino no ha estado ni está exento de problemas, pero lo importante es que hemos tenido capacidad para ir superándolos... (2001)

... Vivimos en un momento de cambios relevantes en el panorama europeo... (2001)

... Señorías, lograr la máxima eficacia y garantía de los derechos fundamentales y las libertades individuales ha de ser una aspiración permanente de nuestra democracia... (2001)

... Podemos mejorar los resultados de nuestras escuelas, no debemos acostumbrarnos a que el 25 por ciento de los alumnos fracase y no obtenga el título de enseñanza secundaria... (2001)

... En este camino hemos sido capaces de superar los mayores obstáculos; estamos avanzando y no tengo duda de que seguiremos ganando terreno, no debemos apartarnos de este camino... (2001)

... Estamos, pues, con Iberoamérica a las duras y a las maduras, en los momentos buenos y también en los de dificultad... (2001)

... España es fundador del euro; gracias al esfuerzo realizado entre todos estamos integrados en una gran área de prosperidad y de estabilidad... (2001)

... Señorías, mientras afirmamos nuestro compromiso por las libertades y contra el terrorismo, mientras los militantes de nuestros partidos en el País Vasco siguen dando prueba diaria de entereza, mientras la comunidad internacional adquiere conciencia de la gravedad de esta lacra, hay quienes insisten en poner sus objetivos políticos de confrontación y de ruptura por delante de la defensa común de la democracia y la libertad... (2002)

... La Constitución significa mucho para los españoles... (2002)

... Debemos pues reforzar el compromiso político contra el terror... (2002)

... Si no existen fronteras para el crimen, no deben existir por lo tanto fronteras para la justicia... (2002)

... Los terroristas y sus cómplices deben saber que la consolidación democrática y la fortaleza de la sociedad española los ha condenado al fracaso... (2002)

... La aceptación de los valores y de las normas que sustentan nuestra sociedad es la mejor garantía para la integración; una integración que reconoce la diferencia como oportunidad para el enriquecimiento personal y social, pero no para la confrontación... (2002)

... Seguimos avanzando y eso es lo que nos permite no conformarnos, eso es lo que nos obliga a ir a más... (2002)

... Del modo en que actuemos dependerá el bienestar de España y las oportunidades de los españoles... (2003)

... Esa unidad debemos reforzarla cada día, y debemos reforzarla en torno a la Constitución, a los estatutos y a la determinación de derrotar a los terroristas... (2003)

... Debemos compartir los esfuerzos de las naciones democráticas y libres por defender los valores esenciales, mantener la seguridad y asegurarnos el cumplimiento de la legalidad internacional... (2003)

... Hoy España puede tomar parte en el diseño y consolidación de un orden internacional preocupado por la seguridad y contribuir a que los frutos de la globalización lleguen a todas partes... (2003)

... Estoy convencido de que esta fecha abre una nueva etapa en la trayectoria de nuestra democracia... (2003)

... Señora presidenta, el proyecto de convivencia que proponemos tiene muy en cuenta a las personas que hoy vienen a España para lograr un futuro mejor... (2003)

... Señora presidenta, señorías, España tiene una base bien cimentada, que es lo mucho conseguido en estos 25 años, y tenemos en la Constitución el mejor instrumento para continuar juntos este camino de libertad, de progreso y de convivencia... (2003)

Sin embargo, luego su patrón se modificó respecto a la primera presidencia. Por un lado, la dimensión *manifestación de acciones* se configuró como una dimensión relevante para la segunda presidencia ocupando el segundo lugar en 2001 y 2002 y el tercero en 2003 (0,176; 0,223 y 0,144 respectivamente):

... Asimismo, daremos un fuerte impulso a las reformas que sirven para acercarnos al pleno empleo; me refiero a las que tienen que ver con el mercado laboral y el sistema de bienestar, así como a las reformas educativas que contribuyen a mejorar las oportunidades de las personas... (2001)

... Las reformas económicas, la sociedad de la información, las infraestructuras y el medio ambiente son asuntos en los cuales necesitamos trabajar intensamente... (2001)

... Quiero reafirmar el compromiso del Gobierno con las reformas, con un programa reformista de largo alcance que continuará desarrollándose durante toda la legislatura... (2001)

... En el Consejo Europeo que celebraremos en Barcelona, en marzo próximo, vamos a dar un nuevo impulso a estas reformas: a la culminación del mercado interior, a la mejora del mercado de trabajo y a la sostenibilidad del sistema de pensiones... (2001)

... Vamos, en consecuencia, a reformar la Ley de la ciencia, recabando la necesaria colaboración de los investigadores y de las empresas... (2001)

... El Gobierno quiere plasmar este principio en la ley de cooperación autonómica, sobre la cual dialogaremos con las comunidades autónomas... (2001)

... También es imprescindible, con el mismo objetivo de vertebración, dar un fuerte impulso a la extensión y mejora de nuestras redes de transporte... (2001)

... Nuestra próxima tarea en materia medioambiental es el desarrollo sostenible... (2001)

... Asimismo continuaremos las reformas necesarias para alcanzar un objetivo cada vez más cercano como es el del pleno empleo... (2002)

... Son los proyectos y reformas que el Gobierno quiere presentar ante la Cámara con una decidida voluntad de que sirvan, con sus aportaciones, para mejorar el estado de nuestra Nación... (2002)

... El acuerdo es fruto de esa voluntad de diálogo y es expresión de un programa reformista... (2002)

... La naturaleza de las reformas que vamos a proponer aconseja abordarlas con un amplio acuerdo parlamentario... (2002)

... Queremos mejorar las reglas del juego con nuevas normas que garanticen la transparencia de la gestión empresarial, la fiabilidad de la información que se transmite a los mercados y la responsabilidad de quienes pretenden eludir estas prácticas... (2002)

... Del mismo modo que en el transporte marítimo y en el aéreo llega ahora el momento de superar el monopolio público en el ferrocarril, abriéndolo a la competencia... (2002)

... Señora presidenta, señorías, esta será una legislatura de reformas hasta el último día... (2003)

... Nos proponemos incrementar los medios en la lucha contra el tráfico de droga y especialmente combatir su venta a los jóvenes... (2003)

... Seguiremos, pues, trabajando en el desarrollo de un marco normativo que dé confianza y seguridad jurídica en este ámbito... (2003)

... De este modo, seguimos creando los instrumentos y condiciones para aumentar la eficacia de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y de los tribunales... (2003)

... Dentro de esta política el Gobierno promoverá nuevas iniciativas en el sector de la energía... (2003)

... Cooperaremos en la constitución de una autoridad interina iraquí que dé paso, tan pronto como sea posible, a un Gobierno representativo y a instituciones sólidas... (2003)

... Durante estos meses, el Gobierno se propone avanzar en el desarrollo de los grandes proyectos que han sido puestos en marcha... (2003)

Por otro lado, la dimensión no-transformacional *dirección por excepción* continuó siendo de las más importantes para Aznar, pero desplazada al tercer lugar en los años 2001 y 2002, y volviendo a ser segunda en el 2003 (0,159; 0,182 y 0,259), algo no observado en los otros liderazgos españoles:

... Estamos entre los cinco países de la Unión Europea con la tasa de criminalidad más baja... (2002)

... La transformación, señorías, ha sido extraordinaria...” (2002)

... La estabilidad de las cuentas públicas ha demostrado, además, ser una de las políticas económicas más eficaces... (2002)

... Señora Presidenta, llevamos seis años creciendo a una media del 3 por ciento, por encima de los demás países europeos, y lo hacemos creando empleo: tres millones y medio de empleos nuevos desde 1996 ocupados en su mayoría por mujeres... (2002)

... La lucha contra las mafias que trafican con inmigrantes es ahora más eficaz... (2002)

... En este marco, señorías, los municipios deben cobrar un mayor protagonismo... (2002)

... La defensa de nuestro sistema de libertades nos exige contar con unas Fuerzas Armadas bien capacitadas y bien equipadas... (2002)

... España es el único de los países de mayor tamaño de la Unión Europea que está ahora mismo en situación de equilibrio presupuestario, y esto lo hemos conseguido reduciendo en 7 puntos el peso del gasto público en la economía nacional... (2003)

... Los títulos de deuda española se colocan en los mercados sin el sobreprecio que teníamos que pagar en 1995... (2003)

... Los objetivos de España se han cumplido... (2003)

... La mejora del bienestar de nuestras familias es fruto de su propio esfuerzo en una sociedad que ofrece oportunidades... (2003)

... Hoy, España es uno de los estados más descentralizados de Europa, con una distribución de responsabilidades y de medios muy distinta a la de hace siete años... (2003)

... En estos años, el proyecto europeo ha dado pasos trascendentales... (2003)

... El euro ha sido un éxito que fortalece el mercado único y reporta grandes beneficios a los ciudadanos... (2003)

... Quiero destacar especialmente la satisfactoria evolución de nuestras relaciones con Marruecos... (2003)

... Cuanto más se abra España a la globalización, cuanto más participe, mejores oportunidades habrá para los españoles y mejor defendidos estarán sus intereses... (2003)

... Mantener la exigencia de una educación de calidad, reconocer la iniciativa empresarial, estimular el espíritu de innovación y la investigación científica o extender la sociedad de la información son también condiciones indispensables que garantizan que el impulso de modernidad de nuestra nación sea perdurable... (2003)

Por último, tanto la dimensión consideración individual como la de influencia idealizada/carisma redujeron su participación sustancialmente al punto de no haber estado dentro de las tres principales durante todo el segundo período de Aznar (0,141; 0,116; 0,102 y 0,103; 0,132; 0,069 para cada dimensión respectivamente durante el período 2001-2003)

Las manifestaciones en contra del alineamiento de España con EE.UU. en lo que se refiere al a Guerra de Irak continuaron intensamente durante 2003 a la par que Aznar profundizaba su postura. Las elecciones municipales y autonómicas de 2003 donde los socialistas superaron en cantidad de votos al PP no produjeron cambios en el gobierno de Aznar pero debieron ser tomados como una tendencia hacia las elecciones generales de marzo del 2004.

Un hecho trágico culminó este camino hacia las elecciones generales: el 11-M. El atentado de Atocha y la acusación inmediata de Aznar a ETA, contradicho casi inmediatamente por

las investigaciones y la posterior comunicación de que AL-Qaeda se autoproclamó autor del atentado, pueden ser tomados como factores determinantes de la derrota del oficialista PP el 14 de marzo del 2004. El PSOE volvía al poder (sin mayoría absoluta), una nueva alternancia se producía y la restauración democrática española llegaba a sus primeros 25 años de vida.

CAPÍTULO VII: LAS DEMOCRACIAS ARGENTINA Y ESPAÑOLA EN PERSPECTIVA COMPARADA

Manifestamos en su oportunidad la relevancia de realizar a través del método comparado el estudio de los estilos de liderazgo democrático de los Ejecutivos nacionales de Argentina y España en sus primeros 25 años de democracia, dado que si bien hay aspectos comunes como la restauración democrática luego de períodos duros de dictadura militar, raíz histórico-cultural compartida, procesos de transición democrática violentadas por alzamientos militares, desarrollo del fenómeno en un contexto histórico-temporal coincidente; por otro lado, difieren en sus diseños institucionales centrales (presidencialismo vs parlamentarismo), partidos políticos de pertenencia, sistemas electorales. A todo ello, también deberíamos agregar otros factores como nivel de desarrollo económico y cultura política y cuestiones propias como momentos de crisis económicas o de bonanzas, o rasgos personales del líder que, si bien no hacen a características intrínsecas de un país u otro, sí enriquecen el aspecto contextual bajo el cual se desarrolla la acción de liderazgo.

Los científicos políticos pueden desarrollar generalizaciones válidas acerca de la influencia de los líderes en relación al contexto a partir de un número de casos dentro de un momento histórico dado, distinguiendo las causas necesarias y suficientes y comprendiendo la relación dinámica entre agente y estructura en un contexto social siempre en cambio. Si bien los agentes son actores que no pueden ser completamente explicados por estructuras y situaciones, sí es posible generalizar sobre su agencia dentro de determinados contextos (que incluyen contextos históricos, ideas, política, corrientes y estructuras sociales en los que operan y dentro de los que están subsumidos) (Hargrove, 2004).

Desde el aspecto de la técnica de análisis, la conocida como *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) se presentó como la que efectivamente permite identificar aquellas causas necesarias y suficientes detrás de los estilos de liderazgos particulares. Para ello, esta técnica precisa de la construcción previa de una matriz que incluya a todas las variables independientes y su respectiva consecuencia (*outcome*). Esta matriz debe estar basada en álgebra booleana con lo cual los valores deben ser dicotomizados siguiendo el criterio de

verdad (*Truth table*). Ahora bien, dentro de las variables a tener en cuenta en nuestro modelo comparado, muchas de ellas son en sí mismas dicotómicas como ser sexo (varón-mujer), forma de gobierno (presidencialista-parlamentario), período de la democracia (transición-consolidada); pero otras no lo son como ser ideología (izquierda-centro-derecha), sistema de partido (partido único-bipartidismo-multipartidismo moderado-multipartidismo fragmentado) o edad (que es escalar y podría agruparse de múltiples formas como ser menores de 45-46 a 60-mayores de 60 años), las cuales no pueden ser dicotomizadas sin pagar un alto costo de pérdida de información o de complejización del modelo³³. Por esta razón es que se trabajó con el llamado *Multivalued QCA* que admite el uso de variables ordinalizadas no dicotómicas asignándole para ello valores discretos a cada categoría o clase de la variable a utilizar (por ejemplo para la variable *ideología* 0=centro, 1=izquierda, 2=derecha).

De esta manera, la matriz (*truth table*) a utilizar para el estudio comparado queda construida como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Tabla de verdad (*Truth table*) para los estilos de liderazgo argentinos y españoles en sus 25 primeros años de democracia.³⁴

CASO	(X ₁) Sist. Partido	(X ₂) Sist. Electoral	(X ₃) Gobierno	(X ₄) Cult. Política	(X ₅) Sit. Dem.	(X ₆) Sit. Econ.	(X ₇) Ideología	(X ₈) Edad	(X ₉) Sexo	Outcome
Alfonsín 1984	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Alfonsín 1985	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0
Alfonsín 1986	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0
Alfonsín 1987	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0
Alfonsín 1988	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0

³³ Efectivamente si hubiera que dicotomizar a variables que presenten más de dos categorías o sean escalares habría que ingresar al modelo o tabla tantas variables dicotómicas como categorías tuviera dicha variables menos uno, siguiendo la lógica utilizadas en metodología cuantitativa cuando se aplican variables *dummy* en modelos de regresión

³⁴ Los etiquetas de los valores utilizados en la tabla de verdad fueron: **X₁: Sistema de partidos:** 0=Partido Dominante, 1= Bipartidismo, 2= Multipartidismo moderado, 3=Multipartidismo fragmentado; 4=Atomizado; **X₂: Sistema electoral:** 0= Elección indirecta; 1= Elección directa; **X₃: Forma de gobierno:** 0=Presidencialismo, 1= Parlamentarismo; **X₄: Cultura política:** 0= América Latina, 1= Europa Católica; **X₅: Situación de la democracia:** 0=Período de Transición, 1= Democracia consolidada; **X₆: Situación económica:** 0=Crisis, 1= Estabilidad; **X₇: Ideología:** 0=Centro, 1=Izquierda, 2= Derecha; **X₈: Edad:** 0=Menor a 45 años, 1= de 45 a 60 años, 2= mayor de 60 años; **X₉: Sexo:** 0=Varón, 1= Mujer y; **Outcome:** 0=Transformacional, 1= Transaccional, 2= Laissez-faire

Alfonsín 1989	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0
Menem 1990	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0
Menem 1991	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0
Menem 1992	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0
Menem 1993	1	0	0	0	1	1	2	2	0	0
Menem 1994	2	0	0	0	1	1	2	2	0	0
Menem 1995	2	1	0	0	1	1	2	2	0	0
Menem 1996	2	1	0	0	1	1	2	2	0	0
Menem 1997	2	1	0	0	1	1	2	2	0	0
Menem 1998	2	1	0	0	1	0	2	2	0	0
Menem 1999	2	1	0	0	1	0	2	2	0	0
De la Rúa 2000	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0
De la Rúa 2001	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0
Kirchner 2004	2	1	0	0	1	0	1	1	0	0
Kirchner 2005	2	1	0	0	1	0	1	1	0	0
Kirchner 2006	2	1	0	0	1	1	1	1	0	0
Kirchner 2007	2	1	0	0	1	1	1	1	0	0
Fernández 2008	2	1	0	0	1	1	1	1	1	0
Suárez 1979	3	0	1	-	0	0	0	1	0	0
Calvo-Sotelo 1981	3	0	1	-	0	0	0	1	0	0
González 1982	2	0	1	-	0	0	1	0	0	0
González 1983	2	0	1	-	0	0	1	0	0	0
González 1984	2	0	1	-	0	0	1	0	0	0
González 1985	2	0	1	-	0	0	1	0	0	0
González 1987	2	0	1	-	1	1	1	0	0	0
González 1988	2	0	1	-	1	1	1	1	0	0
González 1989	2	0	1	-	1	1	1	1	0	0
González 1991	2	0	1	1	1	1	1	1	0	0
González 1994	2	0	1	1	1	1	1	1	0	0
González 1995	2	0	1	1	1	1	1	1	0	0
Aznar 1997	2	0	1	1	1	1	2	0	0	0
Aznar 1998	2	0	1	1	1	1	2	1	0	0
Aznar 1999	2	0	1	1	1	1	2	1	0	0
Aznar 2001	2	0	1	1	1	1	2	1	0	0
Aznar 2002	2	0	1	1	1	1	2	1	0	0
Aznar 2003	2	0	1	1	1	1	2	1	0	0

La observación y lectura de esta tabla es contundente. Si observamos la columna correspondiente a la salida-resultado (*outcome*), que para nuestro modelo vigente significa el estilo de liderazgo que ha predominado para cada líder, podremos apreciar que para

todos los líderes (y años³⁵) de ambos países el estilo predominante ha sido una constante, con valor =0 que se corresponde al estilo de liderazgo transformacional.

Esto es de vital importancia desde dos aspectos: primero metodológico, pues para encontrar causas suficientes y necesarias primero debe haber diferencias en los resultados (*outcomes*) de forma tal de poder descubrir presencias y ausencias según corresponda y, fundamentalmente, desde el punto de vista teórico-interpretativo ya que el obtener el mismo resultado aun observando variaciones dentro de las variables contextuales nos está indicando que hay independencia entre estas y el resultado obtenido. Es decir, lo que nos indica claramente esta matriz-tabla de verdad es que los estilos de liderazgo ejercidos por los líderes políticos tanto argentinos como españoles en los 25 primeros años de restauración democrática han sido productos independientes de las variables asignadas.

Para decirlo de otro modo, en lo que se refiere a factores contextuales del liderazgo político, los considerados importantes pueden ser de carácter institucional o estar relacionados con aspectos coyunturales del escenario económico, político y social en el cual el líder despliega su accionar (Natera, 2001; Crespo, 2011).

En lo que a institucional se refiere, si bien acordamos con Crespo y Garrido (2008) en que en América Latina el régimen presidencialista es el factor de diseño estructural que más beneficia y promueve el desarrollo de procesos de liderazgo en los mandatarios, garantizando un liderazgo fuerte, directo y personalizado, lo cierto es que los datos nos muestran que el estilo de liderazgo político permanece invariable (y transformacional) independientemente de que se trate un régimen presidencialista o parlamentario.

Lo mismo ocurre con el sistema de partidos y el sistema electoral. Para el primer caso, y siguiendo la clásica tipología de Sartori (1976) el período en estudio admitió más de un sistema de partidos ya que para el caso español si bien entre 1979-1982 hubo un sistema moderadamente fragmentado (Aguilera del Prat, 1988) desde entonces hubo un claro multipartidismo/pluripartidismo moderado (Soto Carmona, 1998), mientras que para el caso argentino desde 1983 hasta 1983 hubo un claro bipartidismo desde entonces y hasta 1999 hubo un multipartidismo moderado con la aparición de una tercera fuerza –

³⁵ Recordar que al haber para cada año un discurso, ‘Alfonsín 1984’ sería analizado como un líder distinto de ‘Alfonsín 1985’.

FREPASO—, una vuelta al bipartidismo con el gobierno de la Alianza (1999-2001) y nuevamente un multipartidismo moderado desde la asunción de Néstor Kirchner. Sin embargo y a pesar de ello, el estilo de liderazgo no varió.

Para el caso de los sistemas electorales, estos tampoco han mostrado su influencia en los estilos de liderazgos ya que en contextos como el español que siguiendo la lógica parlamentarista, promueve la formación de mayorías absolutas para nombrar y garantizar la gobernabilidad, como para el caso argentino donde hubo para las elecciones presidenciales de 1983 y 1989 un sistema de elección indirecta vía colegio electoral y a partir de 1995 un sistema de elección directa con *ballotage* especial³⁶, que no fue necesario en las elecciones de 1995 y 1999 pero sí en las del 2003, que generó la atípica situación de consagrar a Néstor Kirchner como Presidente de la Nación con el 21% de los votos ya que el otro contrincante (Carlos Menem) desistió de participar en el *ballotage*. Sin embargo, los estilos de liderazgos de los presidentes siempre fueron transformacionales.

Si nos concentramos en otro tipo de variables como la ideología de partido, los estilos de liderazgo obviamente tampoco variaron pero sí lo hicieron las ideologías de los partidos gobernantes tanto en España como en Argentina. Para el caso español hubo gobiernos de centro (UCD), derecha (Partido Popular) y de izquierda (Partido Socialista), mientras que en Argentina si bien la ubicación ideológica varió dentro de un mismo partido en distintos momentos, también se pudo ubicar a los diferentes gobiernos dentro del espectro izquierda—derecha. Así el gobierno de Alfonsín (Unión Cívica Radical-UCR-) se ubicó como de izquierda, pero el de De la Rúa (donde la UCR fue parte integrante de la Alianza) se ubicó como de centro, mientras que para los gobiernos del Partido Justicialista, el de Carlos Menem en los '90s fue clasificado de derecha (Alcántara y Freidenberg, 2001, Llamazares y Sandell, 2003), mientras que los del matrimonio Kirchner lo fueron de izquierda. De esta manera, también podemos hablar de independencia entre ideología y estilo de liderazgo ya que hubo variaciones en una de ellas pero el estilo permaneció inalterable.

³⁶ Para el caso argentino, la Reforma Constitucional de 1994 modificó la forma de elegir al presidente y estableció la elección directa, habilitando la segunda vuelta o *ballotage* para el caso en que se cumplieran alguna de estas condiciones: a) que ningún candidato supere el 45%; b) que un candidato supere el 40% pero no le saque más del 10% de ventaja al segundo candidato más votado y, c) que ningún candidato supere el 40% de los votos afirmativos válidos.

Para el caso de otra variable contextual como puede ser la cultura política, también sucede lo mismo. Tanto sea que se utilicen las mediciones con más longitudinalidad como la de la Encuesta Mundial de Valores (*World Values Survey*) como las del proyecto GLOBE (más aplicado al estudio del liderazgo), las sociedades españolas y argentinas difieren sin que por ello se altere el estilo de liderazgo. Para el primer caso, las diversas mediciones asignaron a la Argentina como una sociedad de transición perteneciente al grupo cultural de América Latina mientras que España fue incluida dentro del *cluster* de sociedades post-materialistas dentro del grupo de Europa Católica (Inglehart, 1997, Inglehart y Welzel, 2003; Moreno 1999). Mientras que el estudio GLOBE ubicó a la Argentina dentro del *cluster* Latinoamericano mientras que España fue incluida dentro del *cluster* Europa Mediterránea/Latina.

Otras cuestiones más de contexto como ser el estadio de la democracia, esto es, si se estaba transitando una etapa de transición democrática o de democracia ya consolidada; o si se estaba pasando un momento de crisis económica o de bonanza también resultaron ser independientes para el estilo de liderazgo. Esto es así porque el estilo predominante fue transformacional en ambas sociedades tanto en los primeros momentos de transición democrática en Argentina (1983-1991 con la última intentona militar golpista) como en España (entre 1979 y la última desarticulación conspirativa militar en 1985), como en los posteriores años de democracia consolidada. Lo mismo puede decirse de la situación económica en ambos países, que tuvieron momentos de crisis (1983-1985; 1987-1992, 2000-2005 en Argentina o 1979-1985 en España) y momentos de estabilidad y crecimiento sin que por ello el estilo de liderazgo haya resultado diferente.

Por último, las variables que hacen al líder como sexo y edad. Respecto a la primera, salvo el último año de la serie en Argentina (2008) donde la presidente fue Cristina Fernández, el resto del estudio involucró a varones, con lo cual ha variado poco como para poder estudiarla más en profundidad. Sin embargo, en la única medición como mujer el estilo tampoco se vio afectado por ello. Respecto a la edad, si bien estudios como los de Barber (1977) que habla de la edad como conformación de un estilo activo-pasivo o Schubert (1988) que muestra como la actividad varía conforme a la edad del líder, no podemos afirmar lo mismo cuando hablamos de estilos de liderazgo transformacional-transaccional ya que

hubo presidentes que se pudieron incluir en los 3 distintos grupos etarios detallados por la literatura (Schubert 1988) como el caso de Felipe González desde 1982 hasta 1986 y Aznar desde 1996 hasta 1997 (menor a 45 años); Suárez, Calvo Sotelo, González (después de 1986), Aznar (luego de 1997), Alfonsín 1983, Menem (1989-1990), Néstor Kirchner y Cristina Kirchner (con rango etario entre 45 y 60 años) y; por último, Alfonsín (1984-1989), Menem (1991-1999) y De la Rúa para el tercer grupo etario (mayores de 60 años). Sin embargo, todos fueron transformacionales.

En síntesis, se ha podido constatar que en todas las variables independientes involucradas han habido variaciones para los distintos líderes y países pero que todas estas variaciones no han provocado un resultado (*outcome*) diferente en lo que hace a estilos de liderazgo, permitiéndonos afirmar que el estilo de liderazgo político democrático en los primeros 25 años de democracia argentina y española ha resultado independiente de influencias situacionales, estructurales y de rasgos personales.

Ahora bien lo que sí podemos afirmar es que se pueden observar diferencias entre ambos países y series temporales no en el estilo sino en la intensidad con que los líderes manifestaron sus propios estilos de liderazgos. Para analizar esto nos valdremos, a continuación, de gráficos que detallen la evolución en la serie temporal de dicha intensidad según cada estilo de liderazgo conceptualizado (Transformacional, Transaccional y Laissez-faire).

1. Las diferencias en la intensidad de los estilos de liderazgo

Como se dijera anteriormente, si bien el estilo transformacional fue constante en los primeros 25 años de democracia tanto en Argentina como en España, lo que sí pudo observarse es una diferenciación en las intensidades y en su tendencia, lo que se evidencia cuando los comparamos en forma de serie temporal.

Como podemos ver en el gráfico 1, en primer lugar, ambos países comenzaron su carrera democrática desde niveles muy similares de intensidades transformacional (en torno al 0,7 o 70%). Sin embargo, a partir de allí Argentina y España transcurrieron dos caminos

diferentes. Para el caso de Argentina, inmediatamente después hay un incremento sustancial en la intensidad que la ubica por encima del 80% para luego situarse en una meseta próxima al 90%. Esa fue la etapa alfonsinista.

El fin de mandato de Alfonsín y los tres primeros años de Menem reubicaron a la meseta en torno al 80%, para luego ir descendiendo en forma irregular (con forma de “serrucho”, es decir, bajando y subiendo pero dentro de una tendencia general a la baja). Ese periodo histórico, coincide exactamente con el giro neo-liberal de la gestión menemista. Esta tendencia es revertida en el último discurso de la década menemista pero sin llegar al nivel de inicio de la misma (74% contra 84% respectivamente).

El comienzo de un nuevo gobierno con De la Rúa vuelve a elevar la intensidad del estilo transformacional, el cual disminuye notoriamente en el segundo y último año de su gestión. La salida forzada del gobierno en la profunda crisis económica, política, institucional y social del 2001 nos impide observar si esta disminución hubiera marcado una tendencia o no.

Lo cierto es que con el regreso a la normalidad institucional dado con la llegada de Nestor Kirchner al poder se genera un nuevo y considerable incremento de lo transformacional llegando al 90% en su primer año para luego descender y estabilizarse en torno al 75%, nivel que se mantendrá también durante el gobierno de su esposa, Cristina Fernández al asumir en 2008, último año de la serie.

En términos generales, podemos decir que para el caso de Argentina se pueden detectar algunas regularidades que, al no darse siempre, no nos permite hablar de patrones, si bien valen destacarse: en primer lugar, que salvo el caso de Alfonsín en 1984, el primer año de los presidentes argentinos es el año de mayor intensidad transformacional. En segundo lugar, que salvo el caso de la segunda presidencia de Menem y el de Alfonsín (que si se cumpliría si no se tuviera en cuenta al primer año de restauración democrática), los últimos años de gestión son los que tienen el menos nivel de intensidad transformacional. Y por último, que el período con menor nivel de intensidad transformacional coincide con el de aplicación de la ideología neo-liberal (este período incluye claramente la segunda mitad de la primera presidencia y toda la segunda presidencia de Carlos Menem).

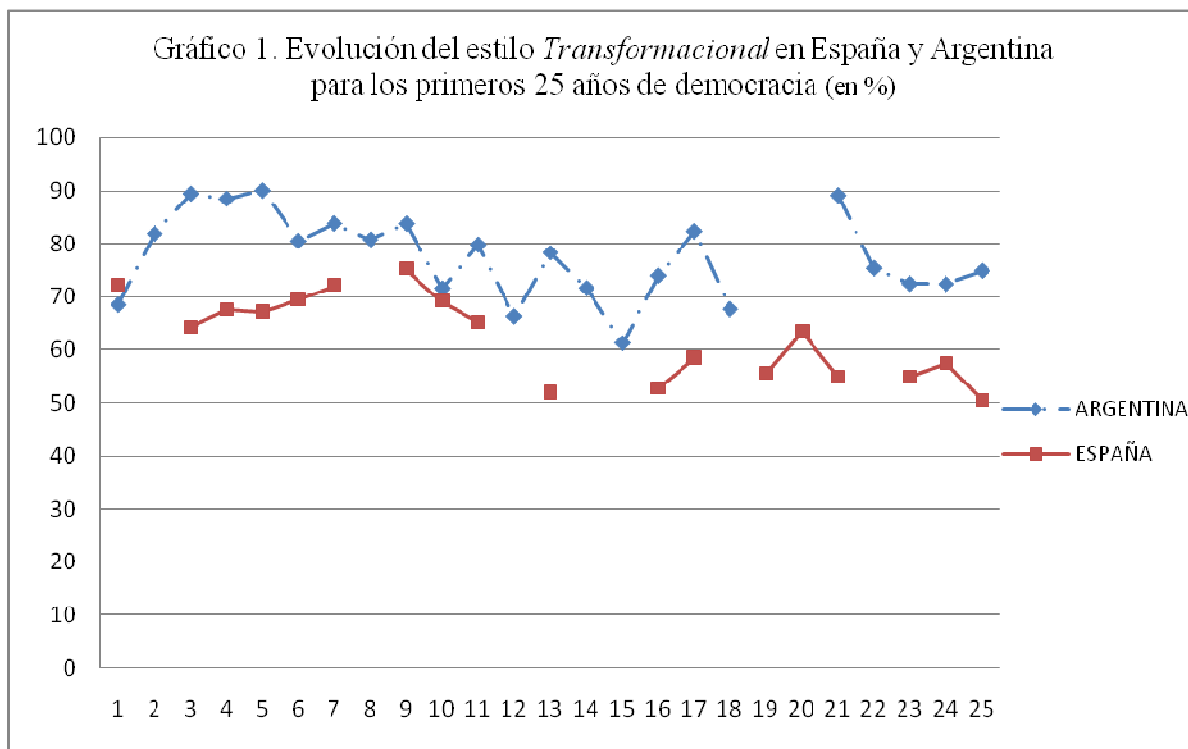
Como contrapartida el caso de España. Tiene en común con Argentina la intensidad de comienzo de la serie, pero de allí en más se suceden las diferencias. En primer lugar, la tendencia general del período es a bajar la intensidad. En segundo lugar, y dado por el corto período de gobierno de Adolfo Suárez y Calvo Sotelo, podemos decir que la intensidad disminuye, pero no podemos describir el comportamiento dentro de estas presidencias. En tercer lugar, puede apreciarse que hay dos etapas dentro de los 25 años de democracia española: el primero va desde la restauración hasta el año 1989 (año 11 de la serie temporal), y la segunda desde 1991(año 13) hasta el fin del ciclo. Si observamos los niveles de intensidad en la primera etapa, este se sitúa por encima del 60% (llegando incluso hasta el 75%), mientras que en la segunda etapa, a excepción {única del año 1998 (año 20), siempre se encuentra dentro de la franja entre el 50 y 60% presentando incluso los valores más bajos de todo el período.

Si nos focalizamos en el primer período, luego de una caída del entre el 1º y 3er año, se produce a partir de 1982 (año 4) un ascenso permanente del estilo transformacional llegando a su nivel máximo en 1987 (año 9) para luego comenzar un descenso permanente hasta que llega a su piso en el año 1991. Como dijéramos anteriormente, allí comienza la segunda etapa caracterizada por simples fluctuaciones que no dejan entrever patrón de conducta y que simplemente refleja oscilaciones constantes pero siempre en una franja de baja intensidad comparada llegando al piso del 52% valor mínimo de la serie española.

En consecuencia, al contrario de lo observado para el caso argentino, el comportamiento de los líderes españoles no podemos relacionarlo siquiera levemente con inicios de ciclos o fin de mandato³⁷, discursos neoliberales (ya que entre los años 1989 y 1995 –años 11 a 17 de la serie- el gobierno era socialista), como tampoco se relaciona con momentos de grandes crisis como lo fue el intento de golpe militar del 1982 que podría en algún modo compararse con el perpetrado a Alfonsín en 1987 o la salida de la crisis institucional con Kirchner en el 2004 (años 4 y 21 de la serie temporal argentina respectivamente)

³⁷ Los valores tanto para González como para Aznar solo cumplen esa condición de manera significativa en los años 1989 y 2003 respectivamente pero no en el resto de los casos, que son la mayoría.

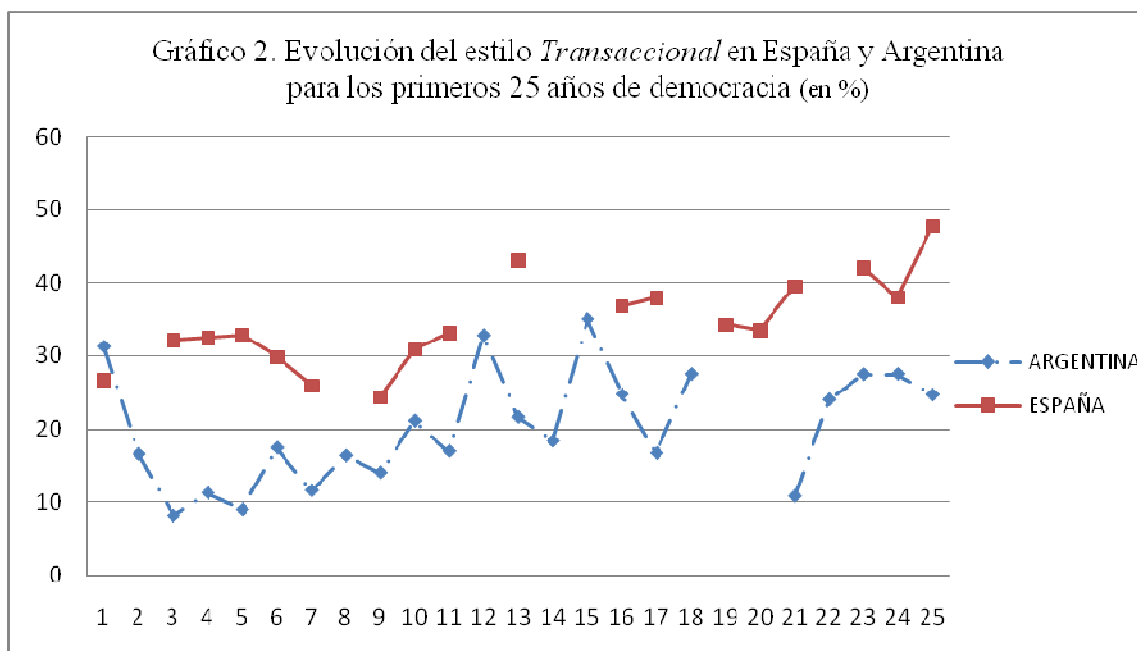
En síntesis, para el estilo transformacional, podemos encontrar diferencias marcada entre Argentina y España e incluso arribar a conclusiones interpretativas diferenciadas.



Fuente: Elaboración propia.

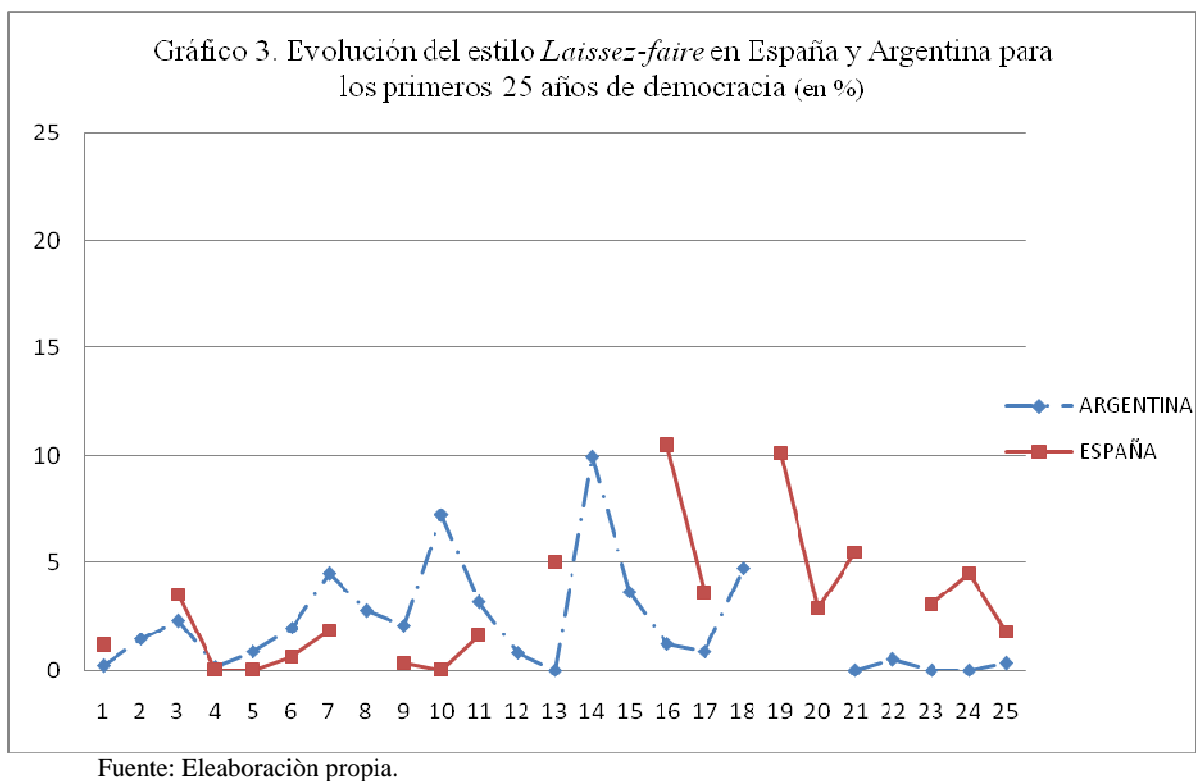
Observando la evolución de la intensidad del estilo transaccional tanto para España como para Argentina, se destaca una trayectoria que es prácticamente de complemento, algo inverso a la evolución trazada para el liderazgo transformacional, tal como se aprecia en el gráfico 2.

Dentro de esta tendencia general debemos resaltar que esto es sutilmente más exacto para el caso argentino que para el español. Efectivamente, si analizamos el año 13 de la serie española (1991), mientras que para el estilo transformacional es uno de los dos valores mínimos (el otro es el último año de la serie -2003-), para el transaccional su nivel no es el máximo sino que es inferior al del 2003 (43% contra 49%) y prácticamente igual al de los años 1999 y 2001 (años 21 y 23 de la serie temporal).



Fuente: Elaboración propia.

Estas diferencias se explican por el estilo *Laissez-faire* (o no liderazgo) que tiene una incidencia marginal para las series temporales analizadas pero que muestran coherencia con los momentos históricos de cada país: mientras que los valores máximos se dan en los '90s y 2001 para la Argentina, coincidentemente con la década neo-liberal que culmina con la crisis institucional de diciembre de 2001, en España los valores máximos se dieron con el gobierno de la derecha española con la salvedad que el último quinquenio de Felipe González también se encuentra dentro de los valores máximos de la serie española, lo que contrastado con la pertenencia ideológica del PSOE resulta llamativa. Aún así debemos reforzar la idea que en términos de intensidad de este estilo de liderazgo, estos máximos de la serie apenas llegan al 10% mientras que el resto del período de derecha apenas ronda el 5% y los comienzos de esta serie se sitúan bien por debajo del 5%



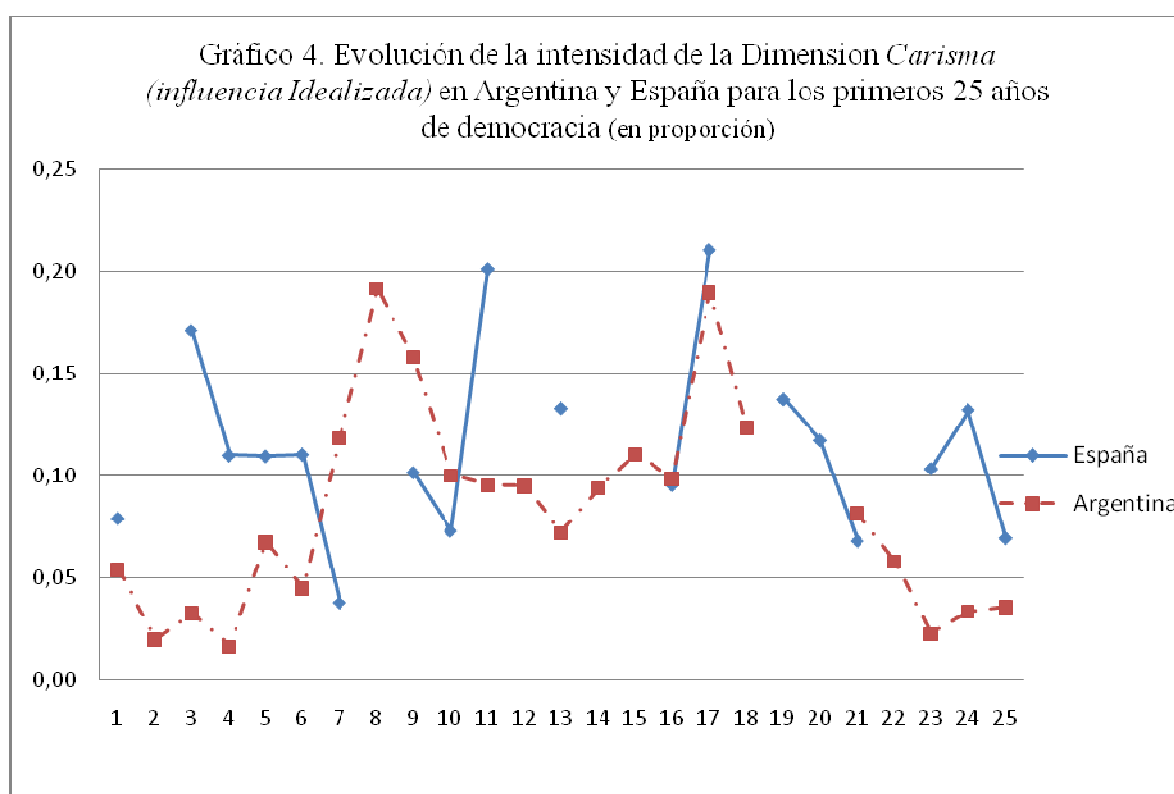
2 Las diferencias en la intensidad de las dimensiones del liderazgo

Además de resaltar las diferencias en los estilos de liderazgo, también resulta de interés analizarlas en las dimensiones más frecuentemente utilizadas por los líderes en el período de los primeros 25 años de democracia argentina y española.

Para el caso de la dimensión 1 Carisma/Influencia Idealizada podemos apreciar que la utilización de la misma difieren según los países casi de manera inversa, sin llegar a manifestar por esto que estén relacionadas como función matemática inversa. Las variaciones en la intensidad de uso dentro de cada país están bastante relacionadas con los presidentes y con las presidencias (para aquellos que tuvieron más de una presidencia).

Así, para el caso español se observa un incremento inicial con Calvo Sotelo (año 3), para luego descender abruptamente con Felipe González y volver a subir en sus últimas dos presidencias para luego volver a disminuir con Aznar en su primera presidencia para luego volver a subir levemente en la segunda.

Por el lado argentino, los niveles de intensidad son comparativamente menores a los españoles y los picos de intensidad fueron observados en la primera mitad de la primera presidencia de Menem (año 7 al 10) cuando se mostraba como caudillo y guía de la transformación, y en los años de De la Rúa (años 17 y 18) donde también él insistió con mostrarse como el garante mismo del cambio de la década menemista. Durante el último tramo de la serie, al comienzo de la presidencia de Néstor Kirchner estuvo en los niveles de la segunda mitad de la era menemista pero luego descendió a los niveles de Alfonsín compartiendo sus enfoques más republicanos e institucionalistas que personalistas.



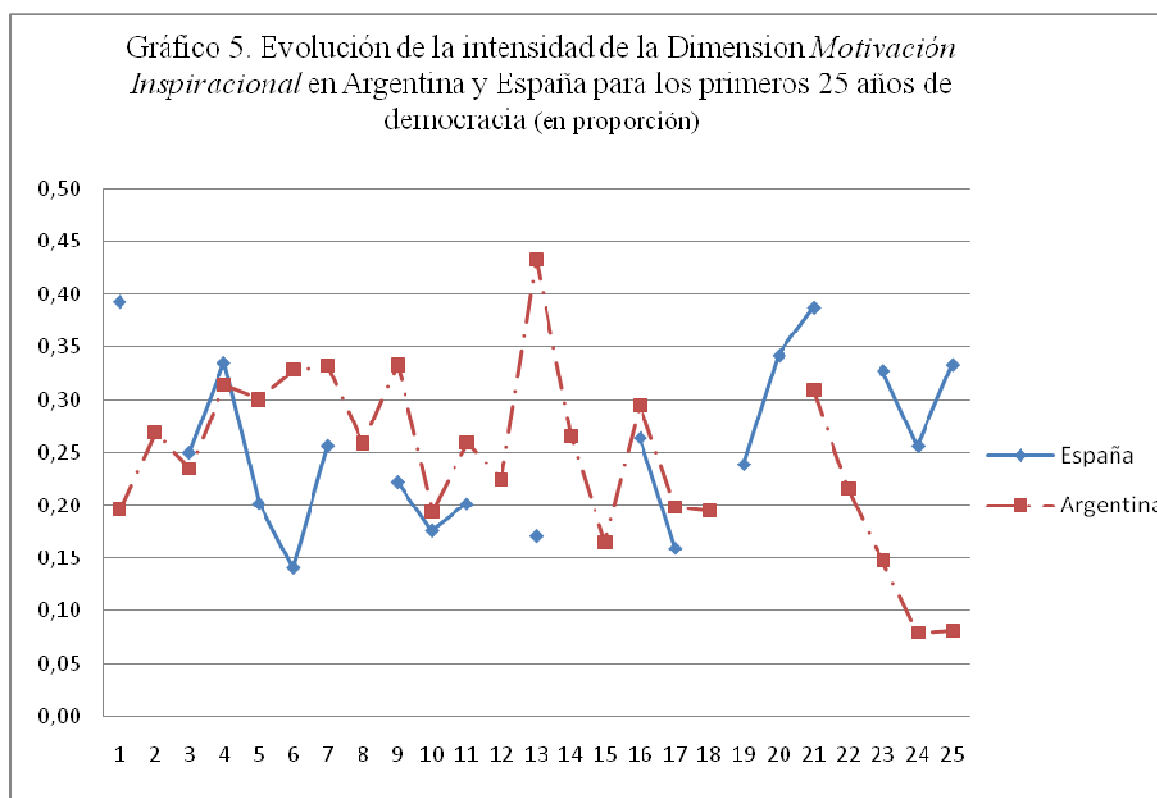
Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la dimensión 2 Motivación inspiracional, esta tuvo a lo largo de toda la serie temporal mayor intensidad que la primera. Esto podría asociarse a una de las características que definen al líder desde la perspectiva de la escuela del Nuevo Liderazgo: su capacidad de compartir una visión.

En términos comparados, a excepción del primer año de las series donde España duplica en intensidad a la Argentina, los niveles fueron, en términos generales, superiores en Argentina si bien para el último tramo de la serie esa tendencia se revierte, coincidiendo con el gobierno de Aznar en España y con los gobiernos del matrimonio Kirchner que pusieron más énfasis en la estimulación intelectual (dimensión 3).

Otra cuestión a destacar en el caso del año 13 con su valor atípico para Argentina, coincidentemente con el inicio del segundo mandato del Dr. Menem o, como mencionáramos anteriormente, el año 1 con Adolfo Suárez o el 21 con el fin del primer mandato de Aznar, o el año 6 con el nivel más bajo de la serie con Felipe González.

Pero más allá de estos detalles, no podemos asociar evoluciones o valores atípicos a cuestiones como el presidente en ejercicio, posturas ideológicas partidarias, inicio o finalización de mandato ya que la intensidad varía sin seguir un patrón uniforme que le permita ser explicado con estas variables.

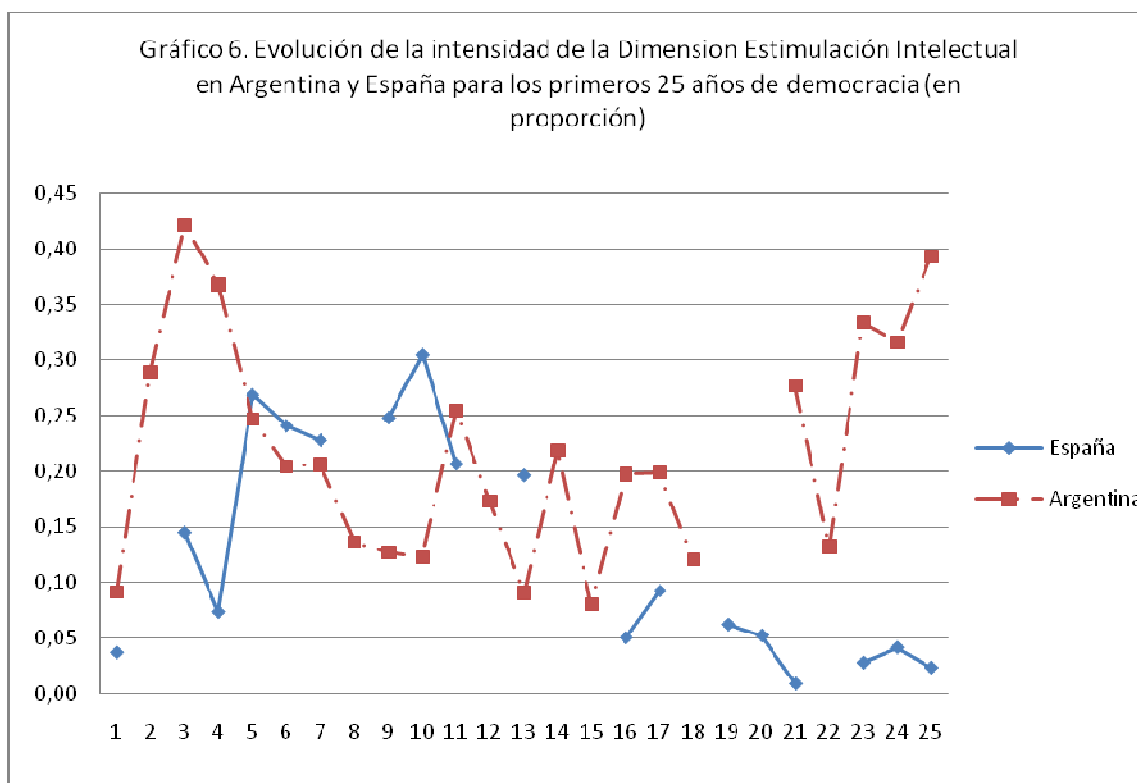


Fuente: Eleaboraciòn propia.

La dimensión 3 Estimulación intelectual, es otra de las dimensiones con mayor intensidad de uso. En la descripción por país podemos apreciar que para España fue una dimensión importante solo entre los años 5 (1983) y 13 (1991) casi totalmente coincidente con la primera, segunda y tercera presidencia de Felipe González. Antes y luego de este período, la intensidad de esta dimensión adquiere valores cuasi marginales, intrascendente (por debajo del 5%).

Para el caso argentino, podemos apreciar que hay dos períodos de gran intensidad (por encima del 30%) y que son los extremos de la serie temporal, esto es, los del gobierno de Alfonsín (con excepción del año 1) y los del período Kirchner (con excepción del año 22 - 2005-). En el tamo medio de la serie temporal, coincidente con el período neoliberal, la intensidad estuvo fluctuando entre el 10 y el 20% con altibajos permanentes.

En términos comparados, a excepción del período coincidente entre Felipe González y la primera presidencia de Menem (años 7 al 12), esta dimensión es claramente más utilizada por el liderazgo argentino que por el español. Por otra parte, no se puede establecer relaciones con otras variables como ser inicio-fin de mandato o ligar su evolución con una cuestión temporal pura, lo cierto es que sí podría decirse que aún con diferencias de intensidades propias de cada país, los liderazgos más ligados a la perspectiva neoliberal han sido los que menos han hecho uso de esta dimensión comparados con los que podríamos identificar con posturas más progresistas.



Fuente: Elaboración propia.

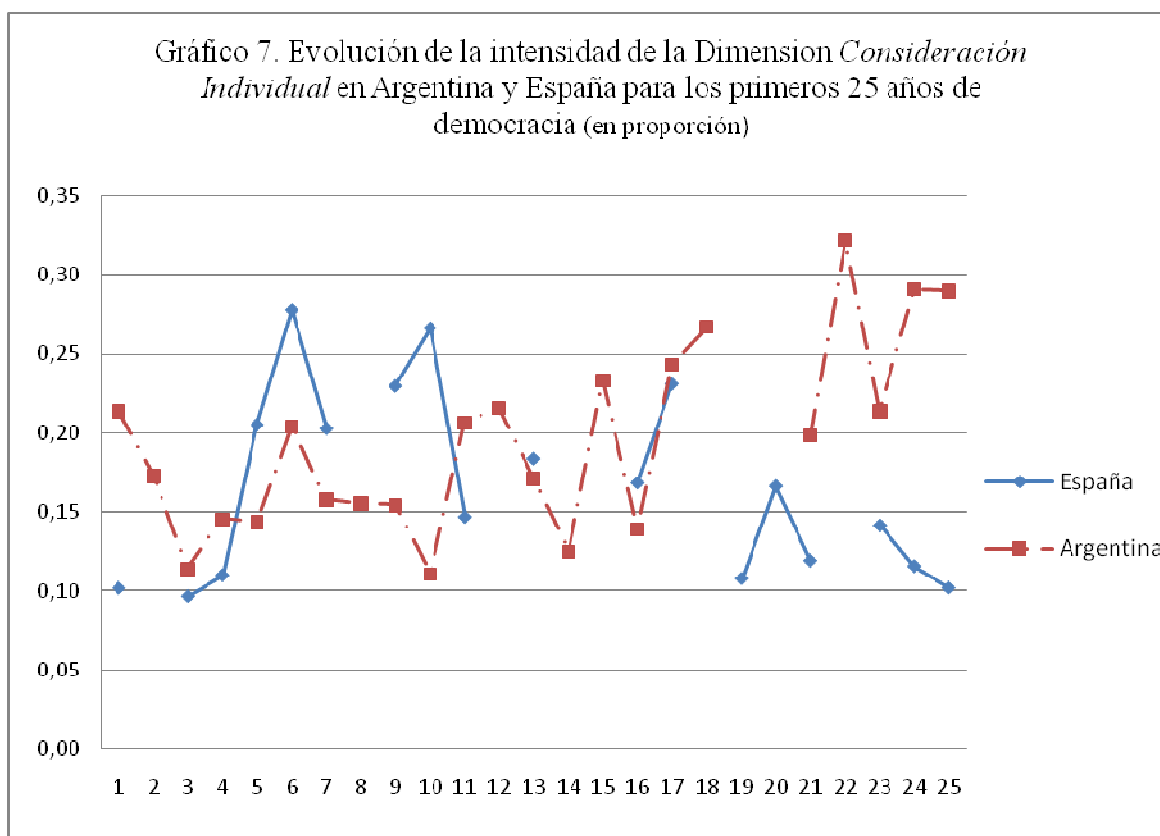
En lo que hace a la Dimensión 4, Consideración individual, también podemos encontrar diferencias entre España y Argentina.

Para el caso español, el período comienza con los niveles más bajos de la serie solo equiparables a los del final del período. La ausencia de Felipe González inicia un fuerte incremento de la importancia relativa de esta dimensión a los estilos de liderazgo hasta llegar a su valor máximo (0,28) en el 6 año (1984). Este nivel luego descenderá y mantendrá una evolución oscilante pero en torno al 0,2% para toda la etapa de González. Con Aznar en el poder esta dimensión pierde peso relativo y oscila entre 0,15 y 0,10, valor con el que se cierra la serie de 25 años.

Para el caso argentino la serie comienza con una intensidad del doble de la española (0,22), pero descendiéndole rápidamente a casi la mitad en 2 años para luego establecerse en torno al 0,15 (15%), hasta la culminación de la primera mitad del primer gobierno de Menem (1993), a excepción del año 1989, último año de Alfonsín.

A partir de entonces, esta dimensión oscila permanentemente peso con tendencia en ascenso para, luego de la normalización institucional del 2003 volver a crecer en importancia y cerrar el ciclo en los niveles más altos, en torno al 0,3 (30%).

En términos comparados y de serie temporal solo podemos ver nítidamente que los últimos años de la serie Argentina y España divergen en cuanto intensidad, si bien no podemos atribuir al contraste ideológico entre los gobiernos de turno la explicación de tal divergencia ya que en muchos años de la década neoliberal argentina, los niveles alcanzaron e incluso superaron a los del socialista González. Tampoco podemos decir que esté relacionado con el comienzo o fin de un gobierno ya que las variaciones observadas se dan dentro de un mismo período de gobierno.



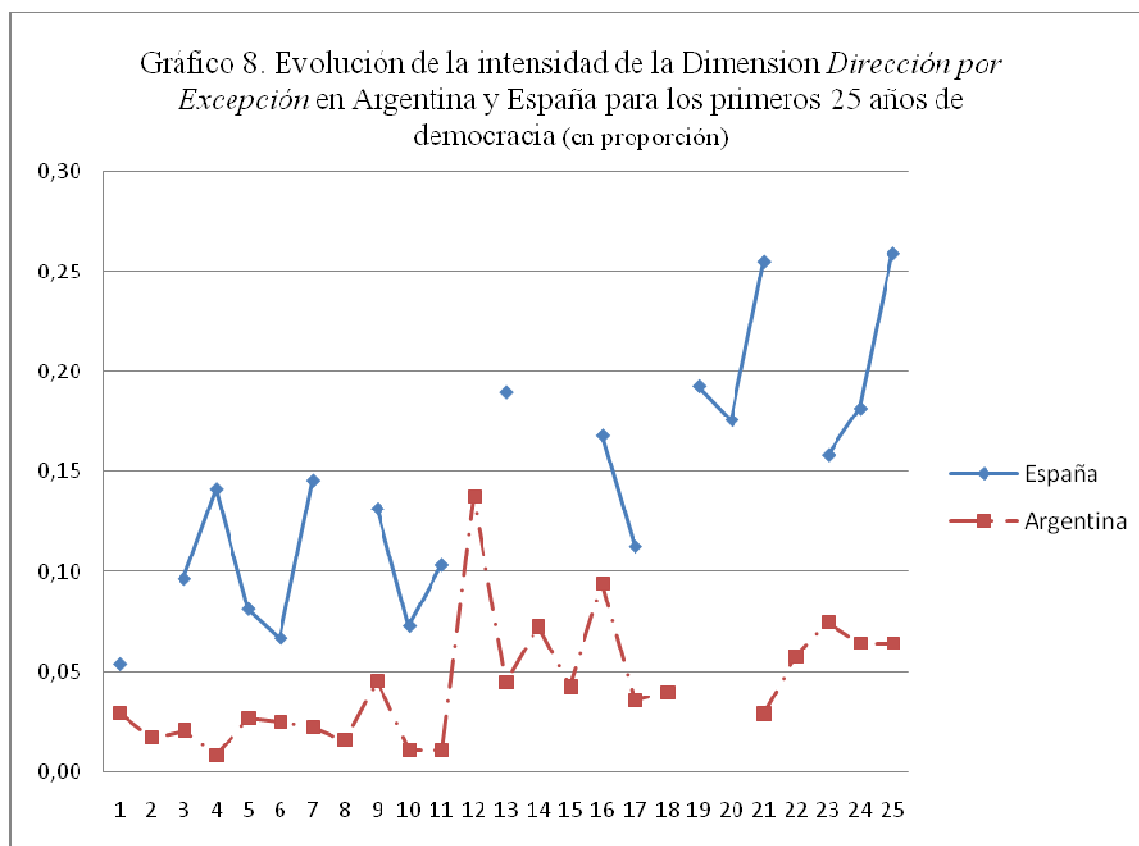
Fuente: Eleaboración propia.

La dimensión 6 *Dirección para Excepción*, de tipo no transformacional, es la primera de las analizadas hasta el momento, que muestran diferencias significativas entre Argentina y España.

Efectivamente, la intensidad de esta dimensión (si bien no es de las más importantes), muestra que es mucho más un fenómeno español que argentino. Para el caso español podemos identificar dos sub-series. La primera abarca hasta la segunda Presidencia de Felipe González. Allí, la intensidad fluctúa permanentemente pero en torno al 0,10 (10%). La segunda sub-serie comienza con la tercera presidencia hasta el final con Aznar. A partir del 13 año (1991), la intensidad aumenta hasta casi 0,2 (20%), para luego oscilar entre 0,15 y 0,20 con valores máximos superiores al 0,25 (25%), para los últimos años de cada presidencia de Aznar.

En un sentido bien diferenciado la Argentina también permite identificar dos etapas. La primera, desde la restauración hasta la primera presidencia de Menem (1995), la otra desde la segunda presidencia de Menem hasta el fin del período. Para la primera se observa claramente como de manera muy estable, esta dimensión es completamente marginal, muy por debajo del 0,05 (5%), de intensidad. Pero a partir del año 12 (1995), y luego del máximo histórico (0,14), la nueva etapa ubica a esta dimensión aproximadamente entre 5% y el 10%, con oscilaciones anuales.

Comparativamente hablando, queda claro que la dimensión 6 tiene mayor relevancia en España que en Argentina y que ambos países a partir del 13 año aproximadamente sufre un crecimiento relativo que no puede ser relacionado a un gobierno o ideología particular pero que adquiere mayor relevancia por ser una dimensión complementaria no transformacional.



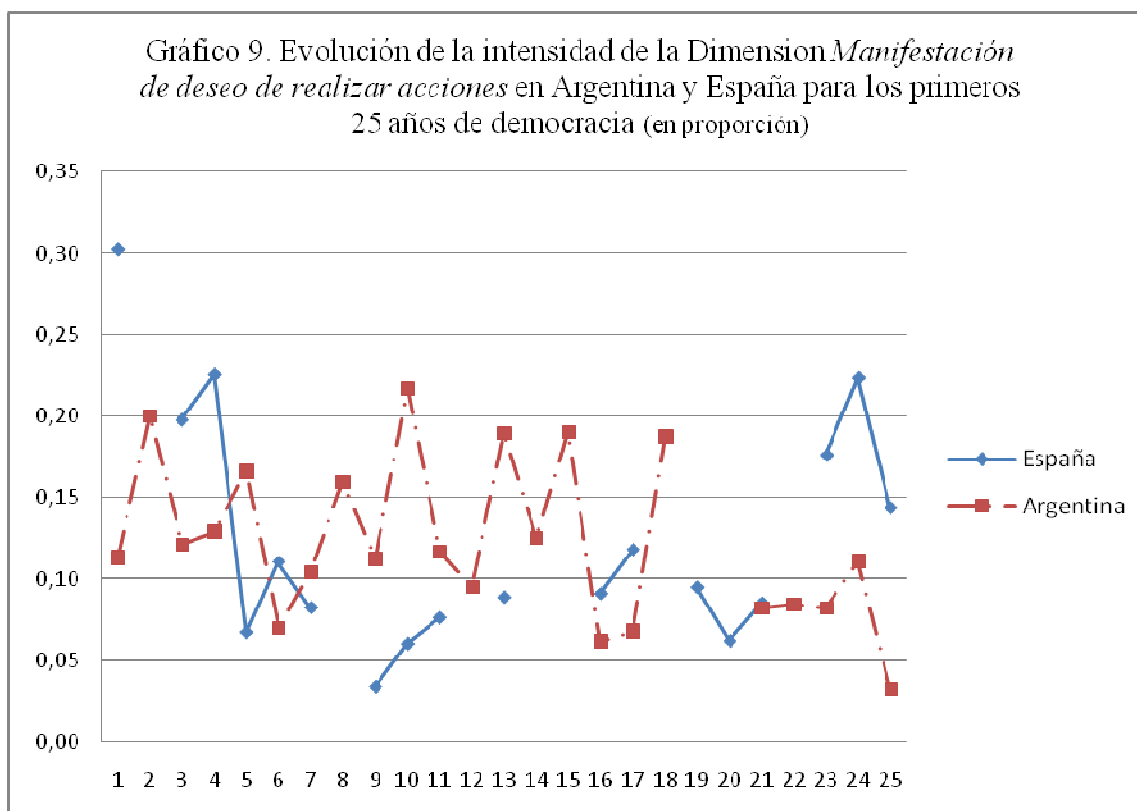
Fuente: Elaboración propia.

La dimensión 10, *manifestación de deseo de realizar acciones*, también muestran comportamientos diferenciados entre Argentina y España. En términos generales es la Argentina quien ha hecho mayor uso relativo de esta dimensión con la excepción del 1º año de la serie y los últimos 6.

Para la Argentina, desde el comienzo del ciclo y hasta el 2001, la intensidad fluctuó año tras año en un margen que fue del 0,10 al 0,20 (10% al 20%). A partir del año 2004 descendió a prácticamente la mitad, por debajo del 10% cerrando la serie en el nivel más bajo (0,03).

En contraposición, España luego de los 4 primeros años donde tuvo niveles de 0,3 y 0,2 (30% y 20%), descendió drásticamente hasta valores entre 0,05 y 0,10 (5% y 10%), situación que se mantuvo hasta la segunda presidencia de Aznar donde adquiere una intensidad alta, entre 0,15 y poco más de 0,20.

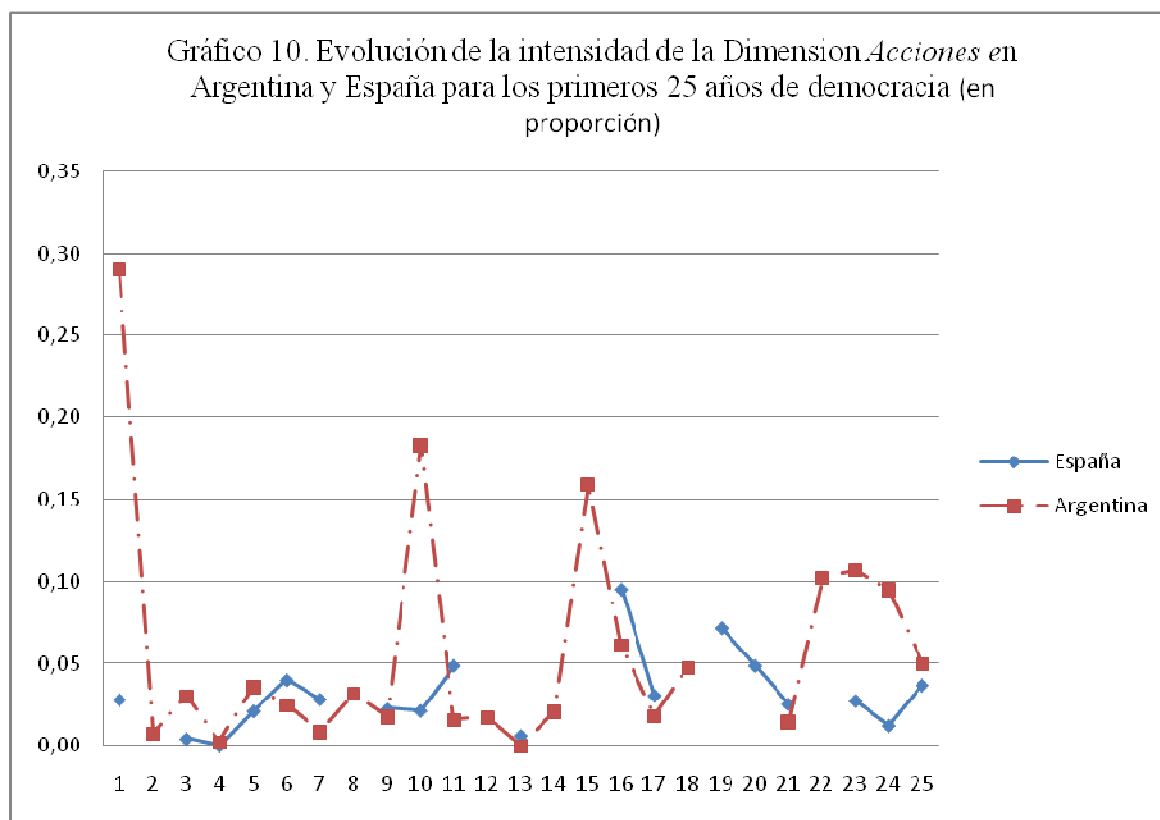
Como se puede observar, en los últimos 5 años de la serie hay un quiebre en la tendencia que cada país venía teniendo pero que no puede asignarse a una cuestión ideológica ya que en Argentina la década neoliberal mantuvo los valores similares a los de Alfonsín, mientras que en España los valores de González se asemejan a los de la Primera presidencia de Aznar.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Dimensión 11, *Acciones*, es una dimensión que en términos generales a ambos países tiene una participación global marginal (menor del 5%), pero con picos destacables. Entre ellos el primer año de democracia Argentina (29%) o el año 1993 (cerca del 20%), o el 1998 (alrededor del 15%), o en menor medida los años 2005 – 2007 (con un 10%). Al ser casos *outliers* pueden encontrarse situaciones o contextos que le den sentido, la reconstrucción de la democracia (1984), la era privatizadora y de Reforma del Estado (1993), el intento de la segunda reforma del Estado (1998), o la reconstrucción estatal de la post-crisis institucional del 2001. Pero no podemos avanzar más allá de esto. Para el caso

español, las fluctuaciones son mucho menores y los casos atípicos se reducen a solo 2: año 16 (1994) y año 19 (1997), con niveles bajos cercanos al 0,10 (10%). Lo que tienen en común es que son los primeros discursos disponibles de ambas presidencias pero no se puede trasladar esta lógica a toda la serie puesto que los valores se encuentran siempre por debajo de 0,05 (5%).



Fuente: Eleaboraciòn propia.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Sosteníamos al comienzo de la presente tesis como el fenómeno del liderazgo político ha resultado de los más decisivos para las democracias de todos los tiempos. El liderazgo se ha convertido en un elemento fundamental en la legitimación de las estructuras de autoridad y también en una fuente enorme de potencial creativo para el proceso político en su conjunto (Natera, 2001:17), y si bien el fenómeno del liderazgo político es algo que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, su estudio es algo más reciente donde aún hoy no es posible hablar de un significado unívoco del término liderazgo (político o no), como tampoco podemos identificar un solo enfoque o abordaje.

Los estudios científicos del liderazgo han pasado por varias etapas. El enfoque de los rasgos personales dominó la escena hasta entrado los años cuarenta pero los estudiosos del tema encontraron imposible hallar rasgos que pudieran predecir el liderazgo bajo cualquier circunstancia. Cuando esto ocurrió se produjo un viraje hacia el estudio de los estilos de comportamiento donde la abundancia de cuestionarios y mediciones perduró hasta fines de los años sesenta cuando se encontraron con una pléyade de problemas de medición e inconsistencias en los resultados para predecir el liderazgo eficaz. El enfoque contingente se hizo popular desde entonces hasta los ochenta. Distinguió a los líderes centrados en las personas de los orientados a las tareas y trató de relacionar su desempeño con el grado de control situacional, pero también estuvo plagado de problemas de medición e inconsistencias en los resultados obtenidos, llegando a la conclusión de que lo que se entiende por situación y por manera apropiada de liderarla son cuestiones más interpretativas y discutibles que cuestiones que puedan ser decididas por criterios objetivos (Kellerman, 2010). Desde entonces, un nuevo enfoque (el del Nuevo Liderazgo) que rescata el carácter relacional del fenómeno y se focaliza a su vez en el estilo llamado transformacional, ha sido el paradigma dominante desde entonces (Nye, 2010). Este nuevo enfoque rescata el hecho de que la política y el liderazgo político son desarrollados en un contexto específico, determinado (Avolio, 2007).

En lo que a estilos de liderazgo concierne, también se detalló que hay tantos criterios de clasificación como autores, aunque dentro de la Escuela de Nuevo Liderazgo se destacó la tipología iniciada por Burns (1978), luego desarrollada por Bass y Avolio (1991) que dio

lugar a los llamados estilos transformacional y transaccional, para lo cual también desarrollaron una operacionalización que permitió construir un cuestionario (el *Multifactor Leadership Questionnaire* –MLQ-) para poder determinar, a través de distintos factores, el estilo de liderazgo ejercido y percibido.

Como se detalló en el comienzo de la tesis, si la cuestión se centrara en el estilo de liderazgo ejercido, algunos investigadores sostienen que más allá de los mencionados factores que componen los distintos estilos de liderazgo, los líderes pueden ser tanto transformacionales como transaccionales e incluso sugieren que los líderes más efectivos utilizan ambos estilos (Bass, 1985, 1998; Bass y Avolio, 1993; Avolio *et al.* 1999). Sin embargo, es el propio Bass (1998) quien de manera clara establece un contrapunto al afirmar que, en contextos de cambio, los liderazgos transformacionales son siempre más útiles mientras que los transaccionales lo son en contextos de estabilidad. Pero, ¿no es acaso la política una práctica aplicada en contextos de permanente cambio?

Es en este contexto que el análisis comparado de los estilos de liderazgos ejercidos por los presidentes democráticos (líderes políticos) de España y Argentina cobra especial valor. Sus rasgos comunes: haber reinstaurado al democracia luego de severas dictaduras militares, haber transcurrido por un período casi idéntico de vida democrática, poseer raíces culturales comunes y, por sobre todo, el hecho de haber transitado este camino casi en simultaneidad, nos brindó la oportunidad de observar como estos se conjugaban con otros que no lo eran, como ser, diseño institucional, sistema electoral, de partidos, cultura política, integración en regiones diferentes, ideologías de partido, para configurar el estilo de liderazgo ejercido por los líderes y así poder determinar de qué manera estos factores contextuales ejercían su influencia.

Todo esto nos llevó, pues, a generarnos una serie de interrogantes, como ser el de determinar cuál fue el estilo de liderazgo que efectivamente ejercieron los líderes políticos democráticos argentinos y españoles; si hubo un estilo de liderazgo preponderante en los líderes argentinos y españoles (y en tal caso, cuál), si estos difirieron según líderes o cuáles fueron las dimensiones (y sus intensidades) más utilizados por los líderes argentinos y españoles, si las diferencias eventualmente encontradas podrían responder a cuestiones como los ciclos presidenciales o relacionarse con otros factores como la cultura (más

específicamente la cultura política) o el partido político de pertenencia del líder (en tanto estructura como ideología); o el momento político (transición democrática-democracia consolidada, crisis-estabilidad) para poder identificarlos como factores influyentes. O hasta qué punto las diferencias personales (sexo, edad) influyeron en la configuración del estilo político. O bien, por el contrario, asumir que hay un estilo que emerge como preponderante más allá de las diferencias o variaciones de los factores mencionados anteriormente.

La búsqueda de respuestas a estos interrogantes motivó el planteo de determinados objetivos de investigación e hipótesis. Respecto a los primeros, se logró desarrollar un nuevo instrumento de recolección de datos que, si bien tuvo como base al cuestionario MLQ 5x desarrollado por Bass y Avolio (2004), tuvo la originalidad de incluir otros aspectos no contemplados en el anterior, al mismo tiempo que permitió aplicarlo a los discursos presidenciales, generando más de 11000 categorizaciones que posibilitaron la identificación de los estilos de liderazgo predominantes en los diferentes líderes políticos de los primeros 25 años de democracia de ambos países, las dimensiones más importantes y las intensidades de uso de ambos, sea para un momento puntual como para su análisis evolutivo. Los resultados observados nos permiten arribar a las siguientes conclusiones:

La primera cuestión es respecto al análisis de los estilos de liderazgo observados y las dimensiones más utilizadas, sus intensidades y su análisis evolutivo. En este sentido, se pudo observar que hubo diferencias entre ambos países y series temporales, no en el estilo en sí, sino en la intensidad con que los líderes manifestaron sus propios estilos de liderazgos.

En términos generales, para el estilo transformacional, se pudo encontrar diferencias marcadas entre Argentina y España e incluso arribar a conclusiones interpretativas diferenciadas. En primer lugar, que la intensidad del discurso transformacional es más marcada en los líderes argentinos que los españoles. Luego, podemos decir que para el caso de Argentina se pudieron detectar algunas regularidades que, al no darse siempre, no nos permitió hablar de patrones, pero si bien valen destacarse: a) el primer año de los presidentes argentinos tendió a ser el año de mayor intensidad transformacional; b) que los últimos años de gestión son los que tienen el menos nivel de intensidad transformacional y, c) que el período con menor nivel de intensidad transformacional coincide con el de

aplicación de la ideología neo-liberal (este período incluye claramente la segunda mitad de la primera presidencia y toda la segunda presidencia de Carlos Menem).

Por otro lado y al contrario de lo observado para el caso argentino, al comportamiento de los líderes españoles no se lo pudo relacionar siquiera levemente con inicios de ciclos o fin de mandato, discursos neoliberales, como tampoco se relaciona con momentos de grandes crisis como lo fue el intento de golpe militar del 1982 que podría en algún modo compararse con el perpetrado a Alfonsín en 1987 o la salida de la crisis institucional con Kirchner en el 2004 (años 4 y 21 de la serie temporal argentina respectivamente)

En lo que hace al liderazgo transaccional, la evolución de su intensidad tanto para España como para Argentina, se destacó por tener una trayectoria que fue prácticamente de complemento, algo inverso a la evolución trazada para el liderazgo transformacional.

Dentro de esta tendencia general debemos resaltar que esto fue sutilmente más exacto para el caso argentino que para el español. Estas diferencias se explican por el estilo *Laissez-faire* (o no liderazgo) que tuvo una incidencia marginal para las series temporales analizadas pero que mostraron coherencia con los momentos históricos de cada país: mientras que los valores máximos se dieron en los '90s y 2001 para la Argentina, coincidentemente con la década neo-liberal que culminó con la crisis institucional de diciembre de 2001, en España los valores máximos se dieron con el gobierno de la derecha española con la salvedad que el último quinquenio de Felipe González también se encontró dentro de los valores máximos de la serie española, lo que contrastado con la pertenencia ideológica del PSOE resultó llamativo. Aún así debemos reforzar la idea que en términos de intensidad de este estilo de liderazgo, estos máximos de la serie apenas llegaron al 10% mientras que el resto del período de derecha apenas ronda el 5% y los comienzos de esta serie se sitúan bien por debajo del 5%

En otro punto donde se pudieron encontrar diferencias fueron en las principales dimensiones utilizadas por los líderes de ambos países para conformar su estilo de liderazgo.

Para el caso de la dimensión 1 *Influencia Idealizada/ Carisma* se apreció que la utilización de la misma difirió según los países casi de manera inversa, sin llegar a manifestar por esto

que hayan estado relacionadas como función matemática inversa. Las variaciones en la intensidad de uso dentro de cada país estuvieron bastante relacionadas con los presidentes y con las presidencias (para aquellos que tuvieron más de una presidencia).

Para el caso de la dimensión 2 Motivación inspiracional, esta tuvo a lo largo de toda la serie temporal mayor intensidad que la primera. Esto podría asociarse a una de las características que definen al líder desde la perspectiva de la escuela del Nuevo Liderazgo: su capacidad de compartir una visión. En términos comparados, a excepción del período coincidente entre Felipe González y la primera presidencia de Menem (años 7 al 12), esta dimensión fue claramente más utilizada por el liderazgo argentino que por el español. Sin asociar por ello su evolución o valores atípicos a cuestiones como el presidente en ejercicio, posturas ideológicas partidarias, inicio o finalización de mandato ya que la intensidad varió sin seguir un patrón uniforme que le permita ser explicado con estas variables, salvo que los liderazgos más ligados a la perspectiva neoliberal han sido los que menos han hecho uso de esta dimensión comparados con los que podríamos identificar con posturas más progresistas.

En lo que hace a la Dimensión 4, consideración individual, también se encontraron diferencias entre España y Argentina. En términos comparados y de serie temporal se pudo observar nítidamente que los últimos años de la serie Argentina y España divergen en cuanto intensidad, si bien no podemos atribuir al contraste ideológico entre los gobiernos de turno la explicación de tal divergencia ya que en muchos años de la década neoliberal argentina, los niveles alcanzaron e incluso superaron a los del socialista González. Tampoco podemos decir que esté relacionado con el comienzo o fin de un gobierno ya que las variaciones observadas se dan dentro de un mismo período de gobierno.

La dimensión 6 Dirección para excepción, de tipo no transformacional, es la que mostró mayores diferencias significativas entre Argentina y España. Efectivamente, la intensidad de esta dimensión (si bien no es de las más importantes), mostró que es mucho más un fenómeno español que argentino.

La dimensión 10, Manifestación de deseo de realizar acciones, también mostraron comportamientos diferenciados entre Argentina y España. En términos generales fue la

Argentina quien ha hecho mayor uso relativo de esta dimensión con la excepción del 1º año de la serie y los últimos 6. En los últimos 5 años de la serie hubo un quiebre en la tendencia que cada país venía teniendo pero que no puede asignarse a una cuestión ideológica ya que en Argentina la década neoliberal mantuvo los valores similares a los de Alfonsín, mientras que en España los valores de González se asemejan a los de la Primera presidencia de Aznar.

Para el caso de la última dimensión analizada, la Dimensión 11, Acciones, fue una dimensión que en términos generales tuvo una participación global marginal (menor del 5%) en ambos países pero con picos destacables. Lo que tuvieron en común fue que se manifestaron en los primeros discursos disponibles de ambas presidencias pero no se pudo por ello trasladar esta lógica a toda la serie puesto que los valores se encontraron siempre por debajo de 0,05 (5%) del total.

Ahora bien, al centramos en el objetivo particular que propuso estudiar la relación existente entre variables como ideología del partido, sistema electoral y de partidos, el diseño institucional, la situación económica y política, y los rasgos personales como edad y sexo con los estilos de liderazgo predominantes en los líderes argentinos y españoles, lo observado fue notable. En primer lugar, que al observarse en la tabla de verdad (*truth table*) la columna correspondiente a la salida-resultado (*outcome*), que para nuestro modelo vigente significa el estilo de liderazgo que ha predominado para cada líder, se destacó el hecho de que para todos los líderes (y años) de ambos países el estilo predominante ha sido una constante, con valor =0, esto es, que el estilo de liderazgo transformacional fue el único preponderante para todo momento y lugar.

En lo que a diseño institucional se refiere, si bien acordamos con Crespo y Garrido (2008) en que en América Latina el régimen presidencialista es el factor de diseño estructural que más beneficia y promueve el desarrollo de procesos de liderazgo en los mandatarios, garantizando un liderazgo fuerte, directo y personalizado, lo cierto es que los datos nos muestran que el estilo de liderazgo político permanece invariable (y transformacional) independientemente de que se trate un régimen presidencialista o parlamentario.

Lo mismo ocurrió con el sistema de partidos y el sistema electoral. Más allá de sistemas de partidos bipartidista o multipartidista moderadamente fragmentado o sistemas de elección directa con o sin *ballotage*, con o sin mayoría absolutas, los estilos de liderazgos no variaron por eso: los estilos de liderazgos de los presidentes siempre fueron transformacionales.

Al concentrarnos en otro tipo de variables como la ideología de partido, los estilos de liderazgo tampoco variaron aún cuando sí lo hicieron las ideologías de los partidos gobernantes tanto en España como en Argentina.

Para el caso de otra variable contextual como puede ser la cultura política, también sucedió lo mismo. Tanto estudios como la de la Encuesta Mundial de Valores (*World Values Survey*) como las del GLOBE (más aplicado al estudio del liderazgo) ubicaron a las sociedades españolas y argentinas en diferentes *clusters* de valores culturales sin que por ello se altere el estilo de liderazgo.

A la misma conclusión se arribó al relacionar otras cuestiones más de contexto como ser el estadio de la democracia, esto es, si se estaba transitando una etapa de transición democrática o de democracia ya consolidada; o si se estaba pasando un momento de crisis económica o de bonanza también resultaron ser independientes para el estilo de liderazgo.

Por último, las variables que hacen referencia a rasgos personales del líder como ser sexo y edad, tampoco lograron mostrar evidencia empírica de su influencia sobre los estilos de liderazgos. Respecto a la primera, salvo el último año de la serie en Argentina (2008) donde la presidente fue Cristina Fernández, el resto del estudio involucró a varones, con lo cual ha variado poco como para poder estudiarla más en profundidad. Sin embargo, en la única medición como mujer el estilo tampoco se vio afectado por ello. Respecto a la edad, si bien presidentes estudiados se pudieron incluir en 3 grupos etarios distintos detallados por la literatura (Schubert 1988), todos fueron transformacionales.

Por lo tanto, estas observaciones nos permiten determinar que, al menos para el caso argentino y español en sus primeros 25 años de restauración democrática, se verifica la hipótesis nula planteada al comienzo de la presente tesis la cual sostuvo que “el estilo de liderazgo político democrático es independiente de factores tanto contextuales, como puede

ser la cultura política dominante en cada país/sociedad nacional o de tipo organizacional como el sistema de gobierno, el sistema electoral, la estructura del partido político de pertenencia del líder o su ideología; situacionales, como ser si se trata de un período de transición democrática o democracia consolidada, de crisis o estabilidad económica o de cantidad de años de democracia; como de rasgos personales tales como edad y sexo”, siendo además el estilo transformacional el claramente predominante.

Esto tiene una implicancia teórica de relevancia: por un lado, que frente a otros contextos de ejercicio y/o estudio del fenómeno del liderazgo (en empresas, instituciones civiles, grupos) donde pueden haber diferentes estilos predominantes (transformacional, transaccional o *laissez-faire*), en el caso del liderazgo político parecería no ser así confirmándose aquello que sostienen numerosos autores acerca de que las sociedades actuales demandan líderes transformacionales, capaces de comprender las demandas del contexto (siempre cambiante) y de generar una visión de futuro hacia el cual ir, generando adhesiones y apoyo para efectivizarlo (Bennis y Nanus, 1985) y; por otro lado, resalta la validez del enfoque del Nuevo Liderazgo, el cual ha tenido el mérito de estimular la aparición o revitalización del papel del líder en la motivación y creación de compromisos; del papel de la visión en la transformación de los valores que integran la cultura organizativa, la intuición y persuasión como elementos del liderazgo; la percepción carismática y no carismática del líder y la importancia de la oportunidad y credibilidad en el éxito del liderazgo, resaltando el carácter comunicacional del proceso de liderazgo (Crespo *et al.*, 2011), tal como se observara en el estilo y las dimensiones predominantes en los discursos de los líderes políticos de Argentina y España.

Ahora bien, estas conclusiones también son la puerta a nuevos interrogantes. Por un lado, conscientes de la imposibilidad de establecer generalizaciones basadas en los casos de Argentina y España, surge el interrogante de saber si lo observado en la presente tesis es algo extensible a todos los demás países o no., y en tal caso, cuáles condiciones necesarias y suficientes están presentes.

Por otra parte, queda indagar sobre las intensidades y los eventuales factores que se relacionan con ella, si hay dimensiones que son preponderantes en algunos países o

contextos pero no en otros y qué factores se pueden identificar como los de mayor alcance explicativo.

Evidentemente, estos nuevos interrogantes exceden el marco de la presente tesis pero se transforman en líneas de investigación de futuros trabajos, continuando así con el desafío de delimitar y comprender el fenómeno del liderazgo político.

BIBLIOGRAFIA

AGUILERA DEL PRAT, C. (1988). “Balance y transformaciones del sistema de partidos en España (1977-1987)”. *REIS: Revista española de investigaciones sociológicas*. N° 42; pp 137-154

ALCÁNTARA, M. y FREIDENBERG, F (Eds.) (2001). *Los partidos políticos de América Latina*. Salamanca: Ediciones de la Universidad de Salamanca.

ALCÁNTARA, M.; DEL CAMPO, E. y RAMOS, M. (2000). “La naturaleza de los sistemas de partidos políticos y su configuración en el marco de los sistemas democráticos en América Latina”. Disponible en americo.usal.es/oir/opal/pdfs/Manuel_alcantara/Alcantara_del_Campo_Ramos.pdf (consultado el 15/7/2014)

ALIMO-METCALFE, B. y ALIMO-METCALFE, J. (2005). “Leadership: Time for a New Direction?”. *Leadership*, Vol. 1, n°; pp. 51-71.

ANTONAKIS, J., AVOLIO, B. y SIVASUBRAMANIAM, N. (2003). “Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire”. *The Leadership Quarterly*, n° 14, pp.261-295.

ARISTOTELES (1985). *Política*. 11° ed. México: Editorial Porrúa.

ASHMAN, I. y LAWLER, J. (2008). “Existential Communication and Leadership”. *Leadership* n° 4: 253-269.

AVOLIO, B. (2007). “Promoting more integrative strategies for leadership theory-building”. *American Psychologist*. Vol 62, n°1 (enero), pp. 25–33.

AVOLIO, B. y BASS, B. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. New York: Bass, Avolio y Associates.

AVOLIO, B. y BASS, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Third Edition Manual and sampler set. California: Mind Garden, Inc..

AVOLIO, B., BASS, B. y JUNG, D. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72; pp. 441-462.

BARBER, J. (1977). *The Presidential character*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

BASS, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

----- (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

----- (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, n° 1; pp: 9–32.

- BASS, B. y AVOLIO, B. (1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development". *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 4; pp: 231-272.
- BASS, B. y AVOLIO, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- BASS, B., AVOLIO, B. y ATWATER, L. (1996), "The transformational and transactional leadership of men and women". *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 45, pp. 5-34.
- BLÁZQUEZ VILAPLANA, B. (2002). "Liderazgo político y gobernabilidad: cuestiones abiertas, futuro incierto". Paper presentado ante el VII Congreso internacional del CLAD. Lisboa-Portugal; 8-11 octubre.
- BENNIS, W. G. (1989). *On becoming a Leader*. Reading: Addison-Wesley.
- BENNIS, W. y NANUS, B. (1985). *Leaders: the Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- BLEMA, S. y STEINBERG, B. (2005). "Indira Gandhi: The Relationship between Personality Profile and Leadership Style". *Political Psychology*, Vol. 26, n° 5, Symposium: Race and Politics (Octubre), pp. 755-789
- BLONDEL, J. (1987). *Political Leadership*. London: Sage Publications.
- BOBBIO, N. y MATTEUCCI, N. (1988). *Diccionario de Política*. México. Siglo Veintuno Editores.
- BOBBIO, A., Van DIERENDONCK, D. y MANGANELLI, A. (2012). "Servant Leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*", Vol. 8, n° 3; pp. 229-243.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres: Sage.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- BYARS, R. (1963). *Small-group theory and shifting styles of political leadership*. University of Illinois: Urbana.
- CAMPUS, D y PASQUINO, G (2006). "Leadership in Italy: The changing role of leaders in elections and in government". *Journal of Contemporary European Studies*, Vol 14, n° 1; pp. 25-40.
- CARPENTER, D. (2007). "Presidents of the United States on Leadership". *Leadership*, Vol 3, n° 3; pp. 251-280.
- CASTRO SOLANO, A. y BENATUIL, D. (2007). "Estilos de Liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito". *Anales de Psicología*, Vol 23, n°2; pp. 216-225
- CERNY, P. (1990). "The limits of political power: personal leadership and party systems". En *The changing architecture of politics. Structure, Agency and the future of State*. London: Sage Publications.
- CLAGUE, M. (1975). "Conceptions of Leadership: Charles de Gaulle and Max Weber". En *Political Theory*; Vol. 3 n° 4 (Noviembre). California: Sage Publications.

- CLARKE, M. (2006). "A Study of the Role of 'Representative' Leadership in Stimulating Organization Democracy". *Leadership*, Vol 2, n° 4; pp. 427-450
- CONGER, J. y KANUNGO, R. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". *Academy of Management Review*, Vol.12; pp: 637-647.
- CRESPO, I. y GARRIDO, A. (2008). *Elecciones y sistemas presidenciales en América Latina*. México: Porrúa.
- CRESPO, I., GARRIDO, A. y RIORDA, M. (2008). *La Conquista del Poder. Elecciones y Campañas Presidenciales en América Latina*. Buenos Aires: La Crujía.
- CRESPO, I., GARRIDO, A., CARLETTA, I. y RIORDA, M. (2011). *Manual de comunicación política y estrategias de campaña: candidatos, medios y electores en una nueva era*. Buenos Aires: Biblos.
- CUADRADO, I.; MOLERO, F. y NAVAS, M. (2003). "El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional". *Acción Psicológica*, Vol 2, n° 2; p. 115-129.
- DE VRIES, R. (2008) "What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-interpersonal Personality". *Leadership*, Vol. 4, n° 4; pp. 403-417.
- DELGADO FERNÁNDEZ, S. (2004). "Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis". *Psicología Política*, n° 29 (Noviembre), pp. 7-29.
- DEN HARTOG, D., VAN MUIJEN, J. y KOOPMAN, P. (1997). "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp. 19-34.
- EDINGER, L. (1975). "The Comparative analysis of political leadership". En *Comparative politics*, Vol 7, n° 2 (enero); pp.253-269. New York: Ph. D. Program in Political Science of the City University of New York.
- (1990). "Approaches to the comparative analysis of political leadership". En *The Review of Politics*; Vol 52; n° 4 (otoño); pp. 509-523. University of Notre Dame.
- FIEDLER, F. (1957). "A note on leadership: The effect of social barriers between leaders and followers". En *Sociometry*, Vol. 20, n° 2 (Junio), pp. 87-94. Washington: ASA Publications.
- FRIEDRICH, C. (1961). "Political Leadership and the problem of the charismatic power". En *The Journal of Politics*; Vol 23 n° 1 (Febrero); pp. 3-24. New York: Cambridge University Press.
- FURU, P. (2012). "Culturally contingent leadership behavior: An analysis of leadership as characterized by Andrea Camilleri's Inspector Montalbano". *Leadership*, Vol. 8, n°3; pp. 303-324.
- GEORGE, A. y GEORGE, J. (1998). *Presidential Personality and Performance*. Boulder, Colorado: Westview Press.

- GORMLEY HEENAN, C. (2006). "Chameleonic Leadership: Towards a New Understanding of Political Leadership During the Northern Ireland Peace Process". *Leadership*, Vol 2 n°1; pp 53-75.
- GREENSTEIN, F. (1993). "The Presidential Leadership Style of Bill Clinton: An Early Appraisal". *Political Science Quarterly*, Vol. 108, No. 4 (Winter, 1993-1994), pp. 589-601.
- (1994). "The Two Leadership Styles of William Jefferson Clinton". *Political Psychology*, Vol. 15, No. 2 (Jun., 1994), pp. 351-361
- HANEY, P. (1997). *Organizing for Foreign Policy Crises Presidents, Advisers, and the Management of Decision-making*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- HARGROVE, E. (1998). *The President as Leader*. Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- (2004). "History, Political Science and the Study of Leadership". *Polity*, Vol 36 n° 4 (Julio); pp. 579-593.
- HEIFETZ, R. A. (1997): *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós,
- HERMANN, M. (1994). "Presidential Leadership Style, Advisory Systems, and Policy Making: Bill Clinton's Administration after Seven Months". *Political Psychology*, Vol. 15, n° 2 (Junio); pp. 363-374.
- (2008). "Using Content Analysis to Study Public Figures"; en Klotz y Praakash, *Qualitative Methods in International Relations*. Palgrave: Macmillan.
- HERMANN, M. y PRESTON, T. (1994). "Presidents, Advisers, and Foreign Policy: The Effect of Leadership Style on Executive Arrangements". *Political Psychology*, Vol. 15, n° 1, Special Issue: Political Psychology and the Work of Alexander L. George (Marzo), pp. 75-96.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G. y HOFSTEDE, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- HOLSTI, O. (1969) *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HOUSE, R., CHHOKAR, J. y BRODBECK, F. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- HOUSE, R., HANGES, P., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. y GUPTA, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- HOUSE, R., HANGES, P., RUIZ-QUINTANILLA, S., DORFMAN, P., JAVIDAN, M., Dickson, M., Gupta, V., Global Research Team. (1999). "Cultural Influences in Leadership and Organizations: Project GLOBE", en Mobley, W.; Gessner, M. y Arnold, V. (eds.), *Advances in Global Leadership*, Vol. 1. Stanford, Connecticut: JAI Press.
- HOWELL, J. y COSTLEY, D. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- INGLEHART, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 countries*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- INGLEHART, R. y WELZEL, C. (2003), "Political culture and democracy: Analyzing cross-level linkages", en *Comparative Politics*, vol. 36, N° 1.
- JAVIDAN, M. y CARL, D. (2005). "Leadership across cultures: a study of Canadian and Taiwanese executives". *Management International Review*, Vol. 45, pp. 23-44.
- JAVIDAN, M., HOUSE, R., DORFMAN, P., HANGES, P. y SULLY DE LUQUE, M. (2006). "Conceptualising and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches". *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 897-914.
- JEPSON, D. (2009). "Studying Leadership at Cross-Country Level: A Critical Analysis". *Leadership*, Vol 5, n° 1; pp. 61-80.
- JIMENEZ DÍAZ, F. (2008). "Enfoque Sociológico para el Estudio del Liderazgo Político". *Barataria*. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, Vol n° 9, pp 189-203
- JOGULU, U. (2010). "Culturally-linked leadership styles". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31, n° 8; pp. 705-719.
- JOHNSON, R. (1974). *Managing the White House: An Intimate Study of the Presidency*. New York: Harper Row.
- JONES, A. (2005). "The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate Leadership in the American South". *Leadership*, Vol 1, n° 3; pp. 259-278.
- JUNG, D., BASS, B., y SOSKI, J. (1995). "Bridging leadership and culture: a theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures". *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 2; n° 4; pp: 3-18.
- KAARBO, J. (1997). "Prime Minister Leadership Styles in Foreign Policy Decision-making: A Framework for Research". *Political Psychology*, Vol. 18, n° 3; pp. 553-81.
- KARAKITAPOGLU-AYGÜN, Z. y GUMUSLUOGLU, L. (2013). "The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context". *Leadership* Vol. 9, n° 1 ; pp. 107-133.
- KELLER, J. (2005). "Leadership Style, Regime Type, and Foreign Policy Crisis Behavior: A Contingent Monadic Peace?". *International Studies Quarterly*. Vol. 6, n° 49; pp 205-231.
- KELLER, J. y YANG, Y. (2008). "Leadership style, decision context, and the poliheuristic theory of decision-making: An experimental analysis". *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 52, n° 5; pp. 687-712.
- KELLERMAN, B. (1986). *Political Leadership: A Source Book*. Pittsburgh: University Press.
- (2004). *Bad Leadership: What it Is, How it Happens, Why it Matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- (2010). *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*. Boston: Harvard Bussiness School Press.

- KELLERMAN B., y WEBSTER, S. W. (2001). "The Recent Literature on Public Leadership Reviewed and Considered", *The Leadership Quarterly*, Vol 12 n°4; pp 485–514.
- KEMPSTER, S., JACKSON, B. y CONROY, M. (2011). "Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice". *Leadership*, Vol 7, n° 3; pp. 317-334
- KOTTER, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Colombia: Ed. Norma.
- KRIPPENDORFF, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. 2º Edición. Thousand Oaks, California: Sage.
- KÜPERS, W. y WEIBLER, W. (2008). "Inter-leadership: Why and How Should We Think of Leadership and Followership Integrally?". *Leadership* n°4: 443-475
- KUSTIN, R., y JONES, R. (1995). "The influence of corporate headquarters on leadership styles in Japanese and US subsidiary companies". *Leadership y Organization Development Journal*, Vol. 16, n°5; pp: 11- 15.
- LASSWELL, H. (1963). *Psicopatología y Política*. Buenos Aires: Paidós.
- LE VINE, V. T.; (1977) "Changing leadership styles and political images: some preliminary notes". *The Journal of modern African Studies*. Vol 15, n° 4 Diciembre; pp. 631-638. Cambridge: University Press.
- LEVINE, M. (1980). "Goal-Oriented Leadership and the Limits of Entrepreneurship". *The Western Political Quarterly*, Vol. 33, n° 3 (Septiembre), pp. 401-41.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R. y WHITE, R. (1939). "Patterns of Agressive Behaviour in Experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, Vol. 10; pp: 271-299.
- LIEVENS, F., VAN GEIT, P. y COETSIER, P. (1997). "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6 (4), pp: 415-430.
- LINZ, J. (1997). "El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en una nueva democracia". En Alcántara, M. y Martínez, A. (eds.) *Política y Gobierno en España*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- LLAMAZARES, I. y SANDELL, R. (2003). "Partidos políticos y dimensiones ideológicas en Argentina, Chile, México y Uruguay". *Polis: Investigación y análisis sociopolítico y psicosocial*. N° 99; pp. 43-69.
- LLANOS, M. y MARGHERITIS, A. (2006). "Why do Presidents Fail? Political Leadership and the Argentine Crisis (1999-2001)". *Studies in Comparative International Development*. Vol. 40, n°4 (Invierno); pp. 77-103.
- LUPANO PERUGINI, M. L y CASTRO SOLANO, A. (). "Estudios sobre el Liderazgo. Teorías y Evaluación". *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. N° 6, pp 107-121.
- Mc ELROY, J. (1982). "A tipology of attribution leadership research". En *The Academy of Management Review*, Vol. 7, n°3 (Julio), pp. 413-417. New York: Academy of Management, Pace University.

MARTÍNEZ FUENTES, G. (2008). "Análisis político contextual: una propuesta analítica para el estudio del liderazgo político democrático en España". En *Crisis, dictaduras y democracia: I Congreso Internacional de Historia de Nuestro Tiempo* (p.16). Universidad de La Rioja.

MARTINEZ MARTINEZ, A., LOPEZ SALVADORES, K. y MOLINERO VELA, M. (2004). "Ni "Gran Hombre" ni ermitaño". *Revista de Psicología General y Aplicada*, Vol. 57, Nº 4; pp: 449-462.

MAQUIAVELO, N. (1983). *El Príncipe*. Madrid: Sarpe.

MITCHELL, D. (2005). *Making Foreign Policy: Presidential Management of the Decision-Making Process*. Aldershop: Ashgate Publishing Company.

MITCHELL, D. (2007). "Determining Indian Foreign Policy: An Examination of Prime Ministerial Leadership Styles". *India Review*, Vol 6, nº 4 (Octubre-Diciembre); pp. 251-287.

MOLERO, F. (2002). "Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética". *Boletín de Psicología*, Nº 76 (Noviembre); pp.53-75.

MOLERO, F.; RECIO, P. y CUADRADO, I. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española". *Psicothema*. Vol. 22, nº 3; pp. 495-501.

MOOS, M. y KOSLIN, B. (1951). "Political leadership re-examined: An experimental approach". *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 15; nº 3 (otoño); pp. 563-574: Oxford: University Press.

MORENO, A. (1999). *Political Cleavages. Issues, Parties and the Consolidation of Democracy*. Boulder: Westview Press.

MOSS, S. y RITOSSA, D. (2007). "The Impact of Goal Orientation on the Association between Leadership Style and Follower Performance, Creativity and Work Attitudes". *Leadership*, Vol 3, nº 4; pp. 433-456.

MUIÑO, O. (2013). *Alfonsín. Mitos y Verdades del padre de la Democracia*. Buenos Aires: Aguilar Ed.

NATERA PERAL, A. (2001). *Liderazgo Político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios políticos y Constitucionales.

NAVARRO, C. y CLARK, T. (2009). "Culturas políticas locales. Alcaldes y nueva cultura política en perspectiva comparada". *Revista de Ciencia Política*, Vol. 29, nº 3; pp. 799-813.

NEUSTADT, R. (1960). *Presidential power. The politics of leadership*. New York: Wiley.

NORTHHOUSE, P (2010). *Leadership: Theory and Practice*, 5ª Ed. Thousand Oaks, California: Sage.

NYE, J. S Jr. (2010). *The Powers to Lead*. New York: Oxford University Press.

O'BRIEN, T. (2007). "The Role of the Transitional Leader: A Comparative Analysis of Adolfo Suárez and Boris Yeltsin". *Leadership*, Vol. 3, nº4; pp. 419-432.

- O'SHEA, P., FOTI, R., HAUENSTEIN, N. y BYCIO, P. (2009) "Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis". *Leadership* Vol 5, n° 2; pp. 237-259
- ORTIZ RIVERA, E. (2010). "Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico". *Forum Empresarial* , Vol. 15, n° 2 (Diciembre), pp. 59-81.
- PAIGE, G. D. (1977). *The scientific study of leadership*. New York: Free Press.
- PECK, E., FREEMAN, T., SIX, P. y DICKINSON, H. (2009). "Performing Leadership: Towards a New Research Agenda in Leadership Studies?". *Leadership* Vol 5, n° 1; pp. 25-40.
- PEELE, G. (2005) "Leadership and Politics: A Case for a Closer Relationship?". *Leadership*, n°1: 187-204.
- PINNINGTON, A. (2011). "Leadership development: Applying the same leadership theories and development practices to different contexts?". *Leadership*, Vol 7, n° 3; pp. 335-365.
- PLATÓN (1991). *Diálogos*. Barcelona: Espasa Calpe.
- (1995). *La República*. Barcelona: Espasa Calpe.
- PLUTARCO (1997). *Vidas paralelas: Teseo, Rómulo, Licurgo, Numa*. Barcelona: Planeta De Agostini.
- POPPER, M. (2000). "The Development of Charismatic Leaders". *Political Psychology*, Vol. 21, n° 4 (Diciembre), pp. 729-744.
- PORTIS, E. (1987). "Charismatic Leadership and Cultural Democracy". *The Review of Politics*, Vol. 49, N° 2. (Spring), pp. 231-250. Notre Dame: University Press.
- PREGO, V. (2001). *Presidentes*. Barcelona: Plaza y Janés Ed.
- PRELOT, M. (2002). *La ciencia política*. 3° ed. Buenos Aires: EUDEBA
- PROBERT, J. y TURNBELL JAMES, K. (2011). "Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept". *Leadership*. Vol 7, n° 2; pp.137-150.
- PYE, L. y VERBA, S. (1965). *Political Culture and Political Development*. Princeton.
- RAELIN, J. (2011). "From leadership-as-practice to leaderful practice". *Leadership*, Vol 7, n° 2; pp. 195-211.
- RAGIN, C. (1987). *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: University of Chicago Press.
- (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- RIHOUX, B. y RAGIN, C. (2009). *Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. California: Sage.

- ROBLES EGEA, A. (2005). “*Líderes, Partidos y Seguidores. La Red de Apoyo Partidista*”, en Natera, A. y Vanaclocha, F.J. *Los Liderazgos en el Mercado Político y la Gestión Pública*. Pp 19-36. Madrid: Servicio de Publicaciones del BOE. Universidad Carlos III.
- ROWOLD, J. y ROHMANN, A. (2009). “*Relationships Between Leadership Styles and Followers’ Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector*”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 38; pp. 270-286
- SABINE, G. (1968). *Historia de la teoría política*. 4º ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- SARACHEK, B. (1968). “*Greek concepts of Leadership*”. *Academy of Management Journal*. March; pp 39-48. New York: Academy of Management, Pace University.
- SARTORI, G. (1976). *Parties and Party Systems. A framework for analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SCHAFER, M. y WALKER, S. (2006). “*Democratic Leaders and the Democratic Peace: The Operational Codes of Tony Blair and Bill Clinton*”. *International Studies Quarterly*, Vol. 50, No. 3 (Septiembre); pp. 561-583
- SCHNEIDER, C. y WAGEMANN, C. (2006). “*Reducing Complexity in Qualitative Comparative Analysis (QCA): Remote and Proximate Factors and the Consolidation of Democracy*”. *European Journal of Political Research*, Vol. 45, nº 5; pp 751-786
- SCHUBERT, J. (1988). “*Age and Active-Passive Leadership Style*”. *The American Political Science Review*, Vol. 82, nº 3 (Septiembre), pp. 763-772.
- SELIGMAN, L. (1950). “*The study of political leadership*”. *The American Political Science Review*; Vol 44, nº 4 (December); pp. 904-915. Washington: American Political Science Association (APSA).
- SHAMIR, B. (2005). “*Leaders’ Life Stories Are Social Reality: A Rejoinder to Gronn*”. *Leadership*, Vol 1, nº 4; pp.491-500.
- SHERIF, M. (1948). *An outline of social psychology*. New York: Harper y Bros.
- SOTO CARMONA, A. (1998). “*Irrupción, cambio y realineamiento del sistema de partidos en España (1977-1993)*”. En Di Tella, T. (comp.) *Crisis de representatividad y sistemas de partidos políticos*. Buenos Aires: ISEN, Grupo Editor Latinoamericano.
- STEINBERG, B. (2005). “*Indira Gandhi: The Relationship between Personality Profile and Leadership Style*”. *Political Psychology*, Vol. 26, nº 5, Symposium: Race and Politics (Octubre); pp. 755-789.
- STOGDILL, R. M (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- TAVANTI, M. (2012). “*The cultural dimensions of Italian leadership: Power distance, uncertainty avoidance and masculinity from an American perspective*”. *Leadership*, Vol. 8, nº 3; pp. 287-301.

TETLOCK, P. y BOETTGER, R. (1989). “*Cognitive and Rhetorical Styles of Traditionalist and Reformist Soviet Politicians: A Content Analysis Study*”. *Political Psychology*, Vol. 10, Nº 2 (Junio); pp. 209-232.

TINTORÉ ESPUNY, M. (2003). “*El liderazgo político en la Antigüedad clásica*”. *Revista de Estudios Políticos*, nº 121 (Nueva época), Julio/Septiembre; pp. 209-222. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

TUCKER, R. (1995). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press.

WEBER, M. (2002) *Economía y Sociedad: Esbozo de una sociología comprensiva*. 2º ed.. México: Fondo de Cultura Económica.

----- (1977). “*Personality and Political Leadership*”. *Political Science Quarterly*, Vol 92 Nº 3 (Autumn); pp. 383-393. New York: Academy of Political Science.

WINTER, D. (2005) “*Measuring the Motives of Political Actors at a Distance*”. *The Psychological Assessment of Political Leaders*, Jerrold Post editor. Ann Arbor: University of Michigan Press.

WINTER, D.; HERMANN, M.; WEINTRAUB, W. y WALKER, S. (1991). “*The Personalities of Bush and Gorbachev Measured at a Distance: Procedures, Portraits, and Policy*”. *Political Psychology*. Vol. 12; pp.: 215–245.

YATES, D. (1977). *The ungovernable city: the politics of urban problems and policy making*. Cambridge: MIT Press.

YOUSUF, H. (1990). “*Framework of Analysis for administrative leadership in African States: Tanzania, Kenia, Ghana and Uganda*”. *JKAU: Econ. y Adm.* Vol 3, pp. 49-62.

YUKL, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7º Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

YUKL, G., y VAN FLEET, D. (1992). “*Theory and Research on Leadership in Organizations*”; en Dunette, M. y Hough, L. (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3; pp. 147–97. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Páginas webs consultadas

- www.rae.es
- www.worldvaluessurvey.org

DOCUMENTOS PUBLICOS

Argentina

- Discursos de Apertura de Sesiones Ordinarias del Congreso de la Nación Argentina período 1984-2008. En Graglia, E. y Specchia, N. (2009). *Camino al Bicentenario: los programas presidenciales en 25 años de democracia argentina*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

España

- Debates de Investidura de Gobierno Años 1979, 1981 y 1982. Disponibles en www.congreso.es
- Debates sobre el Estado de la Nación Años 1983, 1984, 1985, 1987, 1988, 1989, 1991, 1994, 1995, 1997, 1998, 1999, 2001, 2002 y 2003. Disponibles en www.congreso.es

ANEXO 1

Tabla 1. Marco Operacional para los estilos de liderazgos.
(ordenados por dimensión sin importar estilo de liderazgo de asignación)

Estilo de Liderazgo (Primer Orden)		
Dimensión (Segundo Orden)	Sub-dimensión (Tercer Orden)	Indicador (Cuarto Orden)
1. Influencia Idealizada / Carisma	1 A Influencia Idealizada (Atributos)	1.1 Hacer que otros se Sientan Bien con el líder
		1.2 Hacer que otros tengan Confianza, Fe en el líder
	1 B Influencia Idealizada (Conductual)	1.3 Hacer que el otro sienta Orgullo de asociarse con el líder
		1.4 Orgullo de pertenecer a un colectivo social*
		1.5 Valores y Éticas rectoras de acción (propias del líder y colectivas compartidas)*
		1.0 Otras manifestaciones no incluidas en los anteriores indicadores pero que son de neto corte de influencia idealizada*
2. Motivación Inspiracional		2.1 Lo que podemos y debemos hacer.
		2.2 Proveer imágenes de lo que pudimos/podemos hacer
		2.3 Encontrar/Dar sentido a las acciones
		2.4 Futuro*
		2.0 Otras frases de neto corte motivacional no incluidas en los anteriores indicadores*
3 Estimulación Intelectual		3.1 Permitir a otros encontrar nuevos caminos, nuevas alternativas
		3.2 Permitir ver nuevos caminos, brindar respuestas alternativas a lo conocido

		<p>3.3 Repensar cuestiones nunca pensadas o cuestionadas.</p> <p>3.0 manifestaciones de neto corte de estimulación intelectual no contempladas en las anteriores *</p>
4 Consideración Individual		<p>4.1 Ayudar a desarrollarse/ Empoderamiento</p> <p>4.2 Decirles a otros (<i>y a nosotros</i>) como creo (líder) que lo están haciendo **</p> <p>4.3 Prestar atención a otros que parecen rechazados</p> <p>4.4 Tener en cuenta la opinión de los otros: Consenso</p> <p>4.5 Tener en cuenta a otros de carácter nacional o supranacional *</p> <p>4.0 Tener en cuenta al colectivo social *</p>
5 Recompensa Contingente		<p>5.1 El líder les dice que hacer si quieren ser recompensados</p> <p>5.2 El líder da recompensas (incluye simbólicas) si llegan a los objetivos **</p> <p>5.3 Llama la atención si otros hacen lo que a ellos les corresponde</p> <p>5.0 Otras manifestaciones de recompensas contingentes no contempladas en las anteriores *</p>
6 Management por excepción	6 A. Excepción Activa	<p>6.1 El líder se muestra satisfecho cuando otros (<i>o nosotros</i>) consiguen los objetivos pautados **</p> <p>6.3 El líder les dice a los otros (<i>y nosotros</i>) los estándares para hacer su trabajo **</p>
	6.B Excepción Pasiva	<p>6.2 Mientras las cosas anden, no cambiará nada</p>

7 Laissez- Faire		<p>7.1 Dejar hacer según los estándares de los otros siempre</p> <p>7.2 Todo lo que quieran los otros está bien para el líder</p> <p>7.3 Solo pide lo absolutamente esencial</p> <p>7.0 Toda otra manifestación de neto corte laissez-faire/neoliberal no contempladas en las anteriores*</p>
10 Manifestaciones de deseo de realizar acciones (sin explicitar/anunciar realización de acción concreta		<p>10.1 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción revolucionaria *</p> <p>10.2 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de alta transformación *</p> <p>10.3 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de tipo reformista *</p> <p>10.4 Manifestaciones de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe *</p> <p>10.5 Manifestaciones de acción laissez-faire/neo-liberal*</p>
11 Acciones (Acciones concretas)		<p>11.1 Explicitación de acción o realización de acción revolucionaria *</p> <p>11.2 Explicitación de acción o realización de acción de alta transformación *</p> <p>11.3 Explicitación de acción o realización de acción reformista/ de reforma moderada *</p> <p>11.4 Explicitación de acción o realización de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe *</p> <p>11.5 Explicitación de acción laissez-faire/neo-liberal*</p>

Tabla 2. Operacionalización de los estilos de liderazgos utilizados
(Transformacional-Transaccional-Laissez-faire)

Estilo de Liderazgo (Primer Orden)	Dimensión (Segundo Orden)	Sub-dimensión (Tercer Orden)	Indicador (Cuarto Orden)
Transformacional	1. Influencia Idealizada / Carisma	1 A Influencia Idealizada (Atributos)	1.1 Hacer que otros se Sientan Bien con el líder 1.2 Hacer que otros tengan Confianza, Fe en el líder 1.3 Hacer que el otro sienta Orgullo de asociarse con el líder 1.4 Orgullo de pertenecer a un colectivo social*
		1 B Influencia Idealizada (Conductual)	1.5 Valores y Éticas rectoras de acción (propias del líder y colectivas compartidas)*
		1.0 Otras manifestaciones no incluidas en los anteriores indicadores pero que son de neto corte de influencia idealizada *	
	2. Motivación Inspiracional		2.1 Lo que podemos y debemos hacer. 2.2 Proveer imágenes de lo que pudimos/podemos hacer 2.3 Encontrar/Dar sentido a las acciones 2.4 Futuro*

			2.0 Otras frases de neto corte motivacional no incluidas en los anteriores indicadores*
	3 Estimulación Intelectual		<p>3.1 Permitir a otros encontrar nuevos caminos, nuevas alternativas</p> <p>3.2 Permitir ver nuevos caminos, brindar respuestas alternativas a lo conocido</p> <p>3.3 Repensar cuestiones nunca pensadas o cuestionadas.</p> <p>3.0 manifestaciones de neto corte de estimulación intelectual no contempladas en las anteriores *</p>
	4 Consideración Individual		<p>4.1 Ayudar a desarrollarse/ Empoderamiento</p> <p>4.2 Decirles a otros (y a nosotros) como creo (líder) que lo están haciendo**</p> <p>4.3 Prestar atención a otros que parecen rechazados</p> <p>4.0 Tener en cuenta al colectivo social*</p>
	10 Manifestaciones de deseo de realizar acciones (sin explicitar/ anunciar realización de acción concreta)		<p>10.1 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción revolucionaria*</p> <p>10.2 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de alta transformación*</p> <p>10.3 Manifestaciones de deseo o necesidad de realizar alguna acción de tipo reformista*</p>

	11 Acciones (Acciones concretas)		<p>11.1 Explicitación de acción o realización de acción revolucionaria*</p> <p>11.2 Explicitación de acción o realización de acción de alta transformación*</p> <p>11.3 Explicitación de acción o realización de acción reformista/ de reforma moderada*</p>
Transaccional	4 Consideración Individual		<p>4.4 Tener en cuenta la opinión de los otros: Consenso</p> <p>4.5 Tener en cuenta a otros de carácter nacional o supranacional*</p>
	5 Recompensa Contingente		<p>5.1 El líder les dice que hacer si quieren ser recompensados</p> <p>5.2 El líder da recompensas (incluye simbólicas) si llegan a los objetivos**</p> <p>5.3 Llama la atención si otros hacen lo que a ellos les corresponde</p> <p>5.0 Otras manifestaciones de recompensas contingentes no contempladas en las anteriores*</p>
	6 Management por excepción	6 A. Excepción Activa	<p>6.1 El líder se muestra satisfecho cuando otros (<i>o nosotros</i>) consiguen los objetivos pautados**</p> <p>6.3 El líder les dice a los otros (<i>y nosotros</i>) los estándares para hacer su trabajo**</p>

	10 Manifestaciones de deseo de realizar acciones (sin explicitar/anunciar realización de acción concreta)		10.4 Manifestaciones de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe*
	11 Acciones (Acciones concretas)		11.4 Explicitación de acción o realización de acción transaccional o de mejora de lo que ya existe*
Pasivo/Evitador (Laissez-Faire)	6 Management por excepción	6.B Excepción Pasiva	6.2 Mientras las cosas anden, no cambiará nada
	7 Laissez- Faire		7.1 Dejar hacer según los estándares de los otros siempre 7.2 Todo lo que quieran los otros está bien para el líder 7.3 Solo pide lo absolutamente esencial 7.0 Toda otra manifestación de neto corte laissez-faire/neoliberal no contempladas en las anteriores*
	10 Manifestaciones de deseo de realizar acciones (sin explicitar/anunciar realización de acción concreta)		10.5 Manifestaciones de acción laissez-faire/neoliberal*
	11 Acciones (Acciones concretas)		11.5 Explicitación de acción laissez-faire/neoliberal*

* Estos indicadores han sido íntegramente agregados al núcleo base de Bass y Avolio (1995, 1999, 2004) como producto de la construcción del nuevo cuestionario/guía Tesis.

** Estos indicadores han sufrido alguna modificación/agregado respecto de la versión original de Bass y Avolio (2004).

*** Estas dimensiones han sido agregadas íntegramente al núcleo base de Bass y Avolio (1995, 1999, 2004) como producto de la construcción del nuevo cuestionario/guía Tesis.

ANEXO 2

Tabla 1. Distribución de la clasificación de menciones en discursos según estilos de liderazgo y año (en frecuencias absolutas y %). Argentina 1984-2008

Presidente	AÑO	Frecuencias	ESTILO DE LIDERAZGO			Total Discurso
			TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL	LAISSEZ-FAIRE	
Alfonsín	1984	Cantidad	279	127	1	407
	1984	Proporción (en %)	68,55	31,20	0,25	100
	1985	Cantidad	332	67	6	405
	1985	Proporción (en %)	81,98	16,54	1,48	100
	1986	Cantidad	385	35	10	430
	1986	Proporción (en %)	89,53	8,14	2,33	100
	1987	Cantidad	426	54	1	481
	1987	Proporción (en %)	88,57	11,23	0,21	100
	1988	Cantidad	201	20	2	223
	1988	Proporción (en %)	90,13	8,97	0,90	100
	1989	Cantidad	162	35	4	201
	1989	Proporción (en %)	80,60	17,41	1,99	100
Menem	1990	Cantidad	297	41	16	354
	1990	Proporción (en %)	83,90	11,58	4,52	100
	1991	Cantidad	203	41	7	251
	1991	Proporción (en %)	80,88	16,33	2,79	100
	1992	Cantidad	239	40	6	285
	1992	Proporción (en %)	83,86	14,04	2,11	100
	1993	Cantidad	129	38	13	180
	1993	Proporción (en %)	71,67	21,11	7,22	100
	1994	Cantidad	151	32	6	189
	1994	Proporción (en %)	79,89	16,93	3,17	100
	1995	Cantidad	77	38	1	116
	1995	Proporción (en %)	66,38	32,76	0,86	100
	1996	Cantidad	87	24	0	111
	1996	Proporción (en %)	78,38	21,62	0,00	100
	1997	Cantidad	137	35	19	191
	1997	Proporción (en %)	71,73	18,32	9,95	100
	1998	Cantidad	100	57	6	163
	1998	Proporción (en %)	61,35	34,97	3,68	100
	1999	Cantidad	180	60	3	243
	1999	Proporción (en %)	74,07	24,69	1,23	100
De la Rúa	2000	Cantidad	183	37	2	222
	2000	Proporción (en %)	82,43	16,67	0,90	100
	2001	Cantidad	170	69	12	251

	2001	Proporción (en %)	67,73	27,49	4,78	100
Kirchner	2004	Cantidad	306	37	0	343
	2004	Proporción (en %)	89,21	10,79	0,00	100
	2005	Cantidad	280	89	2	371
	2005	Proporción (en %)	75,47	23,99	0,54	100
	2006	Cantidad	317	120	0	437
	2006	Proporción (en %)	72,54	27,46	0,00	100
	2007	Cantidad	282	107	0	389
	2007	Proporción (en %)	72,49	27,51	0,00	100
Fernández de Kirchner	2008	Cantidad	210	69	1	280
	2008	Proporción (en %)	75,00	24,64	0,36	100

Tabla 2. Distribución de la clasificación de menciones en discursos según estilos de liderazgo y año (en frecuencias absolutas y %). España 1979-2003

Presidente	AÑO	Frecuencias	ESTILO DE LIDERAZGO			Total Discurso
			TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL	LAISSEZ-FAIRE	
Suárez	1979	Cantidad	249	92	4	345
	1979	Proporción (en %)	72,174	26,667	1,159	100
Calvo Sotelo	1981	Cantidad	144	72	8	224
	1981	Proporción (en %)	64,286	32,143	3,571	100
González	1982	Cantidad	129	62	0	191
	1982	Proporción (en %)	67,539	32,461	0,000	100
	1983	Cantidad	190	93	0	283
	1983	Proporción (en %)	67,138	32,862	0,000	100
	1984	Cantidad	207	89	2	298
	1984	Proporción (en %)	69,463	29,866	0,671	100
	1985	Cantidad	228	82	6	316
	1985	Proporción (en %)	72,152	25,949	1,899	100
	1987	Cantidad	200	65	1	266
	1987	Proporción (en %)	75,188	24,436	0,376	100
	1988	Cantidad	161	72	0	233
	1988	Proporción (en %)	69,099	30,901	0,000	100
	1989	Cantidad	120	61	3	184
	1989	Proporción (en %)	65,217	33,152	1,630	100
	1991	Cantidad	82	68	8	158
	1991	Proporción (en %)	51,899	43,038	5,063	100
Aznar	1994	Cantidad	116	81	23	220
	1994	Proporción (en %)	52,727	36,818	10,455	100
	1995	Cantidad	114	74	7	195
	1995	Proporción (en %)	58,462	37,949	3,590	100
	1997	Cantidad	170	105	31	306
	1997	Proporción (en %)	55,556	34,314	10,131	100
	1998	Cantidad	195	103	9	307
	1998	Proporción (en %)	63,518	33,550	2,932	100
	1999	Cantidad	129	93	13	235
	1999	Proporción (en %)	54,894	39,574	5,532	100
	2001	Cantidad	159	122	9	290
	2001	Proporción (en %)	54,828	42,069	3,103	100
	2002	Cantidad	139	92	11	242
	2002	Proporción (en %)	57,438	38,017	4,545	100
	2003	Cantidad	110	104	4	218
	2003	Proporción (en %)	50,459	47,706	1,835	100

Tabla 3. Distribución de menciones por Dimensión. Argentina 1984-2008 (en % del total de cada discurso)

Presidente	AÑO	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6	Dimensión 7	Dimensión 10	Dimensión 11
Alfonsín	1984	0,054	0,197	0,091	0,214	0,010	0,029	0,002	0,113	0,290
	1985	0,020	0,269	0,289	0,173	0,020	0,017	0,005	0,200	0,007
	1986	0,033	0,235	0,421	0,114	0,016	0,021	0,009	0,121	0,030
	1987	0,017	0,314	0,368	0,146	0,017	0,008	0,000	0,129	0,002
	1988	0,067	0,300	0,247	0,143	0,004	0,027	0,009	0,166	0,036
	1989	0,045	0,328	0,204	0,204	0,100	0,025	0,000	0,070	0,025
Menem	1990	0,118	0,332	0,206	0,158	0,025	0,023	0,025	0,104	0,008
	1991	0,191	0,259	0,135	0,155	0,040	0,016	0,012	0,159	0,032
	1992	0,158	0,333	0,126	0,154	0,053	0,046	0,000	0,112	0,018
	1993	0,100	0,194	0,122	0,111	0,017	0,011	0,044	0,217	0,183
	1994	0,095	0,259	0,254	0,206	0,032	0,011	0,011	0,116	0,016
	1995	0,095	0,224	0,172	0,216	0,034	0,138	0,009	0,095	0,017
	1996	0,072	0,432	0,090	0,171	0,000	0,045	0,000	0,189	0,000
	1997	0,094	0,266	0,219	0,125	0,010	0,073	0,068	0,125	0,021
	1998	0,110	0,166	0,080	0,233	0,000	0,043	0,018	0,190	0,160
	1999	0,098	0,295	0,197	0,139	0,053	0,094	0,000	0,061	0,061
De la Rúa	2000	0,189	0,198	0,198	0,243	0,050	0,036	0,000	0,068	0,018
	2001	0,124	0,195	0,120	0,267	0,020	0,040	0,000	0,187	0,048
Kirchner	2004	0,082	0,309	0,277	0,198	0,009	0,029	0,000	0,082	0,015
	2005	0,058	0,216	0,132	0,321	0,029	0,058	0,000	0,084	0,103
	2006	0,023	0,148	0,334	0,214	0,018	0,075	0,000	0,082	0,107
	2007	0,033	0,080	0,316	0,290	0,010	0,064	0,000	0,111	0,095
Fernández	2008	0,036	0,082	0,393	0,289	0,054	0,064	0,000	0,032	0,050

Tabla 4. Distribución de menciones por Dimensión. España 1979-2003 (en % del total del discurso)

Presidente	AÑO	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6	Dimensión 7	Dimensión 10	Dimensión 11
Suárez	1979	0,079	0,393	0,037	0,102	0,006	0,054	0,000	0,302	0,028
Calvo Sotelo	1981	0,171	0,250	0,145	0,096	0,031	0,096	0,009	0,197	0,004
González	1982	0,110	0,335	0,073	0,110	0,005	0,141	0,000	0,225	0,000
	1983	0,110	0,201	0,269	0,205	0,046	0,081	0,000	0,067	0,021
	1984	0,110	0,140	0,241	0,278	0,007	0,067	0,007	0,110	0,040
	1985	0,038	0,256	0,228	0,203	0,003	0,146	0,016	0,082	0,028
	1987	0,102	0,222	0,248	0,229	0,011	0,132	0,000	0,034	0,023
	1988	0,073	0,176	0,305	0,266	0,026	0,073	0,000	0,060	0,021
	1989	0,201	0,201	0,207	0,147	0,005	0,103	0,011	0,076	0,049
	1991	0,133	0,171	0,196	0,184	0,013	0,190	0,019	0,089	0,006
	1994	0,095	0,264	0,050	0,168	0,027	0,168	0,041	0,091	0,095
	1995	0,210	0,159	0,092	0,231	0,036	0,113	0,010	0,118	0,031
Aznar	1997	0,137	0,239	0,062	0,108	0,039	0,193	0,056	0,095	0,072
	1998	0,117	0,342	0,052	0,166	0,020	0,176	0,016	0,062	0,049
	1999	0,068	0,387	0,009	0,119	0,030	0,255	0,021	0,085	0,026
	2001	0,103	0,328	0,028	0,141	0,028	0,159	0,010	0,176	0,028
	2002	0,132	0,256	0,041	0,116	0,012	0,182	0,025	0,223	0,012
	2003	0,069	0,333	0,023	0,102	0,023	0,259	0,009	0,144	0,037